

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

ERIKA SAITO

**FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE CORPORATIVA E POSICIONAMENTO DE  
MARCA: ESTUDO DE CASO DO *BISTRÔ DO CONSTANTINO***

CURITIBA  
2013

ERIKA SAITO

**FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE CORPORATIVA E POSICIONAMENTO DE  
MARCA: ESTUDO DE CASO DO *BISTRÔ DO CONSTANTINO***

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas no Departamento de Comunicação Social, do Setor de Artes, Comunicação e Design, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Nicole Kollross

CURITIBA  
2013

*Àquela que há 24 anos e 9 meses  
me apoia incondicionalmente.*

## **AGRADECIMENTOS**

Devo a mais estimada gratidão à minha família por me oferecer todo o alicerce para que eu concretizasse este sonho. Sem tal suporte, jamais chegaria até aqui.

Agradeço ao Frederico, que durante esta jornada sempre me apoiou e incentivou nos momentos difíceis, compartilhando este desafio, sendo companheiro e me dando todo o amor do mundo.

Aos melhores amigos que a vida poderia me dar, só tenho a agradecer pela compreensão nos momentos em que me ausentei para me dedicar aos estudos e por sempre torcerem pelo meu êxito.

Agradeço também aos meus colegas de turma pelo convívio ao longo dos últimos anos, que proporcionaram um intercâmbio de experiências e momentos inesquecíveis.

Aos professores, meus mestres inspiradores e exemplos de profissionais, sou grata por todos os ensinamentos e por contribuírem com a minha formação.

Por fim, porém, não menos especial, agradeço à orientadora Nicole pelo comprometimento e carinho, que durante esse ano foram fundamentais para viabilizar esta pesquisa.

*"São as nossas escolhas que revelam  
o que realmente somos, muito mais  
do que as nossas qualidades."*

J. K. Rowling

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo discutir o fortalecimento da identidade corporativa e posicionamento de marca na perspectiva da comunicação integrada. Para isso, considera as contribuições das comunicações institucional e mercadológica, coordenadas pelas áreas de Relações Públicas e *marketing*. Desse modo, são abordados conceitos de ambas as atividades e defende-se sua ação conjunta. Além disso, a fim de articular teoria e prática, apresenta um estudo de caso, tendo como objeto de pesquisa o *Bistrô do Constantino*, um restaurante de pequeno porte localizado no bairro Juvevê da cidade de Curitiba. Assim, são expostas as vantagens proporcionadas pela comunicação organizacional integrada e, também, o diferencial da atividade de Relações Públicas nas organizações.

**Palavras-chave:** comunicação integrada; comunicação institucional; comunicação mercadológica; relações públicas; marketing.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de comunicação organizacional integrada .....	33
FIGURA 2 – Frente e verso do <i>folder</i> do Bistrô do Constantino .....	62
FIGURA 3 – Lado interno do <i>folder</i> do Bistrô do Constantino .....	63
FIGURA 4 – Informações institucionais no <i>website</i> do Bistrô do Constantino .....	65
FIGURA 5 – <i>Website</i> do Bistrô do Constantino .....	66
FIGURA 6 – Ferramenta de <i>delivery</i> do website .....	67
FIGURA 7 – Página corporativa do restaurante no <i>Facebook</i> .....	68
FIGURA 8 – Perfil do Bistrô do Constantino no <i>Twitter</i> .....	68

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	9
<b>1 RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	11
1.1 FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS	18
1.1.1 Pesquisa	18
1.1.2 Planejamento de comunicação	21
1.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	26
<b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA</b>	29
<b>3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	35
3.1 IDENTIDADE CORPORATIVA	36
3.2 MISSÃO	37
3.3 VISÃO	38
3.4 VALORES	39
3.5 IMAGEM CORPORATIVA	40
<b>4 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA</b>	43
4.1 <i>MARKETING</i>	44
4.1.1 Marca	45
4.1.2 Valor e posicionamento	48
<b>5 RELAÇÕES PÚBLICAS E <i>MARKETING</i> INTEGRADOS</b>	52
<b>6 ESTUDO DE CASO</b>	55
6.1 SOBRE O <i>BISTRÔ DO CONSTANTINO</i>	56
6.2 PONTOS FORTES DA ORGANIZAÇÃO	59
6.3 PONTOS FRACOS DA ORGANIZAÇÃO	61
6.3.1 Sobre as mídias digitais da organização	65
6.4 PROPOSTA DE AÇÕES	70
6.4.1 Formulação da missão, visão e valores	70
6.4.2 Programa de relacionamento com clientes	73
6.4.3 Campanha institucional	74
6.4.3.1 Programa de <i>branding</i>	75
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	77
<b>REFERÊNCIAS</b>	80
<b>APÊNDICES</b>	83



## INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi embasado pelos conceitos que permeiam a comunicação integrada, a qual vem ganhando destaque no cenário global devido às suas vantagens em facilitar a concretização dos objetivos organizacionais. Afinal, ela reúne e direciona todos os esforços para um conjunto de ações alinhadas com as expectativas da organização.

A comunicação integrada abrange algumas vertentes de comunicação, são elas a interna, a administrativa, a institucional e a mercadológica. Havendo maior interesse para esta pesquisa, em virtude do tema proposto, discutir os conceitos das duas últimas modalidades, pois são as principais contribuintes para o processo de fortalecimento de identidade corporativa, e consequente projeção para uma imagem positiva.

Desse modo, a base teórica será alicerçada por obras das áreas de Relações Públicas e *marketing*. Estas são as responsáveis por coordenar a comunicação institucional e a mercadológica, desenvolvendo um planejamento para determinar as ações estratégicas para fortalecimento da identidade corporativa e posicionamento da marca.

Portanto, é de suma importância compreender a que se refere a comunicação integrada e seus desdobramentos, em especial, a institucional e a mercadológica. É necessário compreender também a relevância do planejamento, o qual consiste em metodologia e ferramenta fundamental para a realização das atividades relacionadas à comunicação.

Tal estudo torna-se, então, relevante para o entendimento da necessidade de uma atuação cada vez mais integrada das áreas de Relações Públicas e *marketing*. Com isso, evidencia-se um viés a ser expandido nas organizações, e busca-se apontar os caminhos para a consolidação de um trabalho conjunto e otimização dos processos com vistas aos objetivos organizacionais.

Em um primeiro momento, é feita uma reflexão teórica acerca dos conceitos de Relações Públicas e sua importância no contexto das organizações para o planejamento da comunicação organizacional integrada. São abordados assuntos relacionados ao perfil do profissional da área, suas funções e instrumentos para o desenvolvimento das atividades.

Em um segundo momento, desenvolve-se o principal tema da presente pesquisa, que é a contribuição da comunicação integrada para a organização. Neste caso, a relevância da comunicação institucional para a solidificação dos aspectos corporativos, e da comunicação mercadológica para as estratégias de mercado. Assim, discute-se as práticas de cada uma das modalidades a fim de demonstrar suas características.

Ao longo da pesquisa defende-se a ação integrada dos profissionais de Relações Públicas e de *marketing*, para o desenvolvimento de um planejamento alinhado e direcionado à concretização de objetivos comuns da organização. Assim, demonstra-se que as ações planejadas de forma integrada possuem mais eficácia e corroboram com uma organização bem posicionada no mercado.

Por fim, este trabalho apresenta o estudo de caso de uma empresa real, com o objetivo de articular a teoria com a prática da atividade de Relações Públicas, comprovando sua importância para o sucesso das ações de comunicação. Além disso, pode-se aferir que o profissional da área deve atuar junto a uma equipe multidisciplinar o desenvolvimento de um planejamento de comunicação organizacional integrado, mais eficaz e eficiente.

## 1 RELAÇÕES PÚBLICAS

O profissional de Relações Públicas possui a função de administrar estrategicamente a comunicação da organização com os seus públicos, atuando junto à alta administração da instituição. Através de seus instrumentos, busca o estabelecimento e fortalecimento de relacionamento com os públicos de interesse da organização, além de contribuir com a construção de uma filosofia que deve guiar todos os setores da instituição, de modo que seja consolidada uma cultura organizacional homogênea.

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 1955).

Pode-se considerar que uma das principais (se não a principal) missões do profissional de Relações Públicas é fortalecer os aspectos de cunho institucional da organização, sendo “uma atividade que tem por base atuar sobre a mente das pessoas na busca de harmonizar interesses entre instituições e seus públicos”, sintetiza Peruzzo (1986, p. 34).

Entretanto, no Brasil, a atividade está fortemente relacionada às ações internas e gerenciamento da comunicação com os funcionários da organização, sendo a comunicação interna apenas uma das modalidades de atuação do profissional da área.

É preciso fazer com que as organizações vejam que as relações públicas são uma atividade pública, dedicada à gestão dos seus assuntos públicos, à ordenação da comunicação pública, ao planejamento das relações empresariais com múltiplos públicos e ao estabelecimento de diretrizes permanentes que tornem essa interação bem-sucedida (FRANÇA, 2008, p. 69-70).

Desse modo, deve exercer certo poder entre os públicos, no sentido de transmitir ideias e valores através do discurso, conquistando a empatia e cooperação das pessoas. Isto é o que Torquato (1945, p. 17) denomina como “poder

expressivo”, uma capacidade de exercer influência sobre o pensamento dos públicos de modo a conquistar mais aceitabilidade da organização.

As relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamento e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social (KUNSCH, 2003, p. 90).

Para desempenhar a atividade de Relações Públicas, o profissional deve ter uma visão global e compreender a organização como um todo. Deve também identificar suas particularidades para alinhá-las à missão, visão e valores, objetivando reforçar a identidade organizacional e projetar uma imagem sólida para todos os públicos estratégicos.

Tais aspectos são primordiais para fomentar as bases para uma boa reputação perante os públicos, gerando credibilidade e confiança na organização e em seus produtos ou serviços. Isto é, para ganhar prestígio, a organização depende de um conjunto de avaliações positivas de sua reputação e atuação no mercado. Para isso, deve contar com diversas ações que evidenciem sua postura.

O exercício da profissão de relações públicas requer ação planejada, com apoio na pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem (ACORDO DO MÉXICO, 1978, in PERUZZO, 1986, p. 34).

É possível aferir que a profissão tem por objetivo conquistar a compreensão, o consenso e a colaboração dos públicos de interesse. Ou melhor, garantir apoio e engajamento diante das ações de comunicação promovidas pela organização.

Se o alvo militar é destruído por armas bélicas, o alvo das Relações Públicas é condicionado por armas ideológicas. Em ambos os casos visa-se destruir resistências, e no caso das Relações Públicas visa-se destruir resistências e conquistar aliados (PERUZZO, 1986, p. 42).

O profissional de Relações Públicas é o administrador da comunicação da organização. Tem sob sua responsabilidade planejar e criar projetos, planos e programas estratégicos para a manutenção da instituição. Sua atuação consiste na

atividade de “consolidar a marca da empresa, promover seu conceito corporativo e estabelecer relacionamentos planejados estrategicamente com os públicos” (FRANÇA, 2008, p. 2). Com uma visão ampla da organização, o profissional da área é capaz de visualizar pontos fortes e fracos. Além disso, deve

[...] desenvolver e manter um clima de boa-vontade (*good-will*) do público para com a empresa; ajudar a orientar a Administração Superior da empresa a agir de acordo com o interesse público; aumentar a compreensão e a aceitação públicas pela política da empresa; (...) dar realce à participação da empresa na Economia do país (PERUZZO apud PENTEADO, 1986, p. 35).

Em suma, a área de Relações Públicas é responsável pelo planejamento e execução de tudo o que envolve comunicação e relacionamento, através de ações empregadas por meio da associação de técnicas e instrumentos estratégicos. Deve buscar a transparência e, acima de tudo, o equilíbrio entre os interesses da organização e seus públicos.

Para tanto, toda a atividade de Relações Públicas deve estar focada no relacionamento entre eles, valendo a pena conceituar e discorrer acerca da sua importância para a atuação do profissional da área. Afinal, sem a delimitação dos públicos, o grupo torna-se muito disperso enquanto objeto para pensar e fazer a comunicação.

Pode-se dizer que as Relações Públicas se dirigem ao público, ou mais exatamente aos diferentes públicos [...]. Não existe um público, mas uma pluralidade de públicos, um grande número de públicos que são, de tal forma, diferentes uns dos outros que falar a um, não quer dizer, que os outros possam compreender-nos (ANDRADE apud JUSTET, 1970, p. 23–24).

É considerado público qualquer grupo de indivíduos relacionados por alguma semelhança. Cabe ao profissional de Relações Públicas identificar os diferentes públicos por meio de seus diferentes aspectos para, assim, determinar a maneira mais adequada de se comunicar com eles.

O público, em sentido pleno, é toda a população do mundo. Um público é um grupo de pessoas que se distinguem das outras por uma ou mais características em comum, como ler o mesmo jornal, trabalhar para a mesma companhia, professar a mesma religião, frequentar a mesma escola ou viver no mesmo bairro (PERUZZO apud BAUSS, 1986, p. 41 – 42).

No entanto, é necessário salientar que para as Relações Públicas um público não é constituído apenas mediante contiguidade física, pelo contrário, muitas vezes não há proximidade ou ligação direta entre os indivíduos, mas de acordo com determinados critérios, integram um público específico (entre os vários existentes) de interesse para a organização. Andrade (1970, p. 41) sintetiza o conceito de público como “o agrupamento de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia”.

Cabe ao profissional de Relações Públicas fornecer tal abundância de informações por meio dos mais variados canais de comunicação, buscando a democratização do acesso à informação. Assim, ele promove o debate para o estabelecimento de um consenso e consolidação de uma opinião acerca de determinado assunto de interesse.

Em alguns casos, um público pode ser considerado como um grupo de indivíduos com interesses comuns e, provavelmente, com uma organização formal. Mas o público em que estamos interessados pode consistir numa coleção de indivíduos bastante heterogênea e desorganizada e sem quaisquer símbolos e atributos identificadores (ANDRADE apud CHILDS, 1970, p. 24).

Para uma comunicação eficiente, o profissional de Relações Públicas precisa identificar os diversos grupos que podem ser considerados públicos da organização e conhecê-los profundamente. Isso possibilita a constatação das suas expectativas e necessidades, embasando o planejamento dos programas, planos e projetos de forma mais efetiva.

[Públicos são] Grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios (FRANÇA, 2008, p. 52).

Vale salientar que cada público possui características diferentes e demandam ações distintas com objetivos específicos, os quais só podem ser identificados mediante conhecimento dos públicos por parte do profissional de Relações Públicas da organização.

Não se pode conceituar público como apenas um agrupamento de pessoas, mas é preciso especificidade ao determinar os níveis de interesse de cada um, nas suas relações com a instituição [...]. Cada instituição tem seus públicos específicos que devem ser pensados particularmente, quando da realização do seu planejamento de comunicação (FRANÇA, 2003, p. 14).

Para pensar estratégias específicas para cada público, antes, é preciso mapeá-los. França (2008, p. 52) salienta as significativas descobertas que o estudo sobre público possibilitou, por exemplo, “saber das organizações como classificam seus públicos em termos de relacionamento, importância e de realização de negócios”. Tal classificação pode ser feita através da categorização dos diferentes públicos de acordo com os níveis de interesse com a organização.

A sistematização moderna mais aceita por estudiosos da área é o mapeamento lógico proposto por França (2008), que defende a necessidade do detalhamento de todos os fatores envolvidos nas relações sociais e de negócios da organização. O autor (2008, p. 77-86) determina um mapeamento com três categorias principais, as quais identificam alguns aspectos, como: identificação dos públicos, tipo e objetivo da relação, bem como, a importância e a duração da relação e as expectativas de ambas as partes – públicos e organização.

Na “categoria I – Públicos essenciais”, divididos em constitutivos e não-constitutivos, estão aqueles ligados ou não juridicamente à organização e são fundamentais para sua constituição, manutenção, sobrevivência e execução das atividades-fim. Os constitutivos são os responsáveis pela existência da organização, como investidores, sócios e diretores. Os não-constitutivos, apesar de essenciais, não interferem diretamente na constituição da organização, colaborando com a sua manutenção no mercado, como os funcionários, fornecedores e clientes.

A “categoria II – Públicos não-essenciais” abrange aqueles que não estão ligados à produtividade e sim a prestação de serviços. A categoria está segmentada em: Redes de consultoria, divulgação e promoção da organização (empresas externas de prestação de serviços que contribuem com campanhas de divulgação institucional e promocional); Redes de setores associativos organizados (grupos de representatividade e interesse coletivo, como associações de classe e conselhos profissionais); Redes de setores sindicais (sindicatos juridicamente organizados que representam interesses dos trabalhadores) e; Redes de setores da comunidade (a comunidade propriamente dita, com sua multiplicidade de públicos).

A “categoria III – Públicos de Redes de Interferência” refere-se àqueles que exercem poder e representatividade no mercado, influenciando o ambiente organizacional. Esta categoria envolve a Rede da concorrência (organizações que oferecem produtos ou serviços similares) e as Redes de comunicação de massa (mídias impressa e eletrônica, que exercem poder de persuasão junto aos públicos).

Outro viés imprescindível para a discussão sobre públicos é o conceito de *stakeholders* que, conforme Kunsch (2003, p. 330), “são pessoas ou grupos ‘lincados’ a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente”. Este conceito abrange funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, mídia, concorrentes e demais públicos, os quais podem ser considerados estratégicos devido ao grau de influência exercida entre os mesmos e a organização.

Os *stakeholders* podem ser considerados como todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização e que nela influem, ou são por ela influenciados, devendo, por isto, ser considerados no processo de tomada de decisão (RODRIGUES, 2010, p. 135 apud FREEMAN, 1984, p. 24).

Tal influência pode ocorrer de forma direta ou mesmo indireta, por isso, a análise das relações sociais, institucionais e mercadológicas requer atenção e cuidado, para identificar quem são realmente os indivíduos afetados ou que afetam as decisões e procedimentos corporativos da organização.

*Stakeholder* pode ser definido como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informal, que tenha algum tipo de interesse que pode afetar ou ser afetado pelo funcionamento, desempenho, comercialização, operação, resultados presentes ou futuros da organização em questão (RODRIGUES, 2010, p. 136 apud COSTA, 2002, p. 89).

Vale ressaltar que o termo *stakeholder* não é equivalente a qualquer público, envolve autenticidade e reconhecimento de suas reivindicações. Em síntese, inclui “todos aqueles indivíduos ou grupos que possuem legitimidade e/ou poder” (FRANÇA apud CARROLL, 2008, p. 35). É condicionado por uma relação genuína, na qual a organização e os públicos estratégicos pressionam-se na realização dos processos corporativos e estratégicos. Além disso, os *stakeholders* influenciam os objetivos organizacionais, tornando-se elemento crucial no delineamento das ações da organização.



Identificar quais são os públicos estratégicos, os quais devem ser priorizados nas ações de comunicação, é fundamental para analisá-los no contexto organizacional e compreender seu grau de influência e nível de relacionamento. São aspectos como estes que viabilizam o processo de planejamento de Relações Públicas de forma eficaz e eficiente.

O mapeamento dos públicos e a descrição das prioridades da organização com referência a eles possibilitarão um posterior plano de comunicação e nos ajudarão a manter ou aumentar ainda mais a convivência entre a organização e seus públicos [...]. O principal de tudo isso é a conscientização, por parte das organizações, do que representa identificar devidamente os seus públicos, para ampliar sua convivência com o mundo ambiental interno e externo (KUNSCH, 2003, p. 332).

As relações da organização com seus públicos envolvem diversos aspectos relevantes para a sua manutenção, como a interferência na sua reputação e credibilidade. Por isso, a organização precisa conhecer seus interesses e necessidades para garantir o atendimento esperado.

Desse modo, a atividade de Relações Públicas está diretamente relacionada ao conhecimento dos públicos de interesse da organização. França (2009, p. 261) elenca vantagens estratégicas proporcionadas pela conceituação lógica de públicos, pode-se destacar: “permite determinar com segurança as redes de relacionamento corporativo pela criação de processos lógicos e inteligentes de relacionamento, programados de acordo com o perfil de cada público e o interesse da organização”.

Com isso é possível desenvolver veículos de comunicação dirigida para cada perfil de público estratégico, de forma a fortalecer o relacionamento e obter metas estabelecidas. Além disso, o profissional de Relações Públicas obtém subsídios para gerir os relacionamentos, tornando-os duradouros e vantajosos, tanto para a organização quanto para os públicos.

Portanto, estabelecer uma rede de relacionamentos corporativos sólidos é um dos objetivos da área de Relações Públicas. Para isso, o profissional conta com instrumentos e ações estratégicas, os quais devem possibilitar uma comunicação mútua de modo a conquistar a confiança dos públicos, fortalecer a relação e estabelecer equilíbrio entre os interesses envolvidos.

## 1.1 FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

As diversas atividades desempenhadas pelo profissional de Relações Públicas envolvem algumas etapas as quais segundo Wey (1983, p. 49) constituem um conjunto “chamado de processo de relações públicas. Essas etapas são as seguintes: diagnóstico (pesquisa); planejamento; orçamento; execução; avaliação”.

Para entender de que forma se dá o processo de Relações Públicas por meio de suas etapas, é preciso conhecê-las, em especial a pesquisa e o planejamento, as mais relevantes para a presente pesquisa.

### 1.1.1 Pesquisa

Para conhecer o ambiente onde será efetuado um plano, projeto ou programa de Relações Públicas, o profissional necessita de dados, por isso, o levantamento é o passo inicial. Este pode ser feito através de consulta a arquivos e publicações ou entrevistas, principalmente quando há interesse em realizar estudo de caso.

A pesquisa para a área de Relações Públicas tem a finalidade de demonstrar características e comportamentos de públicos, saber sua opinião acerca de determinado assunto e quais são suas expectativas. Informações fundamentais para a organização, uma vez que a opinião do público tem um valor institucional e financeiro.

Faz-se necessário um meio mais científico para determinar e refletir para a administração os pontos de vista do público. O método organizado de determinar o que as pessoas pensam sobre a organização – suas políticas, práticas, programas, pessoal e intenções – é a pesquisa de opinião pública ou relações públicas (CANFIELD, 1961, p. 483).

Ao conhecer o que os públicos pensam a respeito da organização, o profissional de Relações Públicas consegue detectar as deficiências, para corrigi-las e estreitar a relação de confiança, e os aspectos positivos, os quais devem ser fortalecidos. Desse modo, o planejamento terá o enfoque necessário e suas ações serão mais eficazes para a organização.

Ainda segundo o autor (1961, p. 484), as principais vantagens da pesquisa, sumariamente, são: refletir a opinião do público de interesse para a administração; oportunizar a manifestação de satisfação ou desagrado; avaliar a qualidade do serviço ou produto oferecido; e “orientar o programa de Relações Públicas na determinação de seus objetivos, estratégia e eficácia”.

No contexto das Relações Públicas, o tipo de pesquisa mais relevante e utilizado é a de opinião pública. Ela permite levantar grande volume de dados e explorar o comportamento das pessoas e o que elas pensam acerca de determinados assuntos.

Pode ser utilizada nas relações com os empregados, consumidores, acionistas, revendedores e distribuidores, comunidade, imprensa, poderes públicos etc., a fim de conhecer a opinião desses públicos sobre a organização, fatos ou acontecimentos e o nível de satisfação nos relacionamentos entre ambos [...]. Só conhecendo a opinião dos públicos sobre um fato ou problema será possível traçar estratégias e soluções adequadas (KUNSCH, 2003, p. 289).

A pesquisa de opinião tem múltiplos objetivos, os quais podem ser categorizados de acordo com diferentes perspectivas de análise. Entre as diversas possíveis, vale destacar a análise da perspectiva dos funcionários da organização para conhecer sua opinião acerca da mesma e tudo o que a envolve, como condições de trabalho, políticas e serviços.

Outra perspectiva é a dos clientes, que permite conhecer sua opinião acerca dos produtos ou serviços da organização, reputação e características dos públicos de interesse. Os dados obtidos possibilitam o delineamento do modo de comunicação, para maior aproveitamento dos canais e possíveis reformulações dos produtos ou serviços para melhor satisfazer os clientes.

Por fim, há a análise da perspectiva da comunidade, para conhecer sua opinião acerca da atuação da organização na região, como se dá as relações aproximativas e detectar possíveis clientes. O ambiente, no qual a organização está inserida, fornece informações indispensáveis para a construção de um relacionamento harmonioso com a comunidade, além de prospectá-la como um possível público consumidor.

Para a consolidação de um programa de Relações Públicas, por exemplo, a pesquisa é uma ferramenta de uso constante, pois no princípio permite analisar as

demandas, e depois de implantadas as ações, permite avaliar os resultados. Assim, tal instrumento é um aliado durante todo o processo de Relações Públicas.

A pesquisa é essencial, não apenas para obter informações que determinem os objetivos, os temas, os métodos de comunicação e outras características de um sólido programa de RP, mas é igualmente útil para aquilatar a eficácia de um só ou de todas as características de uma campanha de RP (CANFIELD, 1961, p. 505).

Entre as técnicas de pesquisa disponíveis, as mais utilizadas por profissionais de Relações Públicas são a observação, a entrevista e o questionário. A escolha dependerá da quantidade de informação já existente, do tipo e quantidade de dados necessários, bem como, a melhor forma de abordar o público pesquisado.

A observação – científica – deve ser planejada e registrada de maneira sistemática e cuidadosa, e possuir um objetivo de pesquisa. Ela pode se dar diretamente sobre o objeto de estudo ou indiretamente, isto é, sem que este esteja ciente de que é um elemento da pesquisa e está sendo observado pelo pesquisador.

É uma técnica geralmente utilizada como apoio a outras formas de coleta de dados, pois ela permite obtenção de informações que podem orientar a formulação de questões para um questionário ou roteiro para uma entrevista, por exemplo. Pode também ser usada para interpretação de dados obtidos através de outras técnicas ou atuar na descrição exata de situações e ambientes.

Consiste em um recurso que pode ser aplicado de maneira livre ou mais restrita e organizada. Dencker e Viá (2001, p. 147-152) determinam duas categorias de observação, a assistemática e a sistemática. A primeira consiste na observação simples que pode se dar de forma participante (o pesquisador se insere no grupo) ou não participante (o pesquisador apenas observa o grupo) e depende da percepção do observador. O pesquisador deve ter em mente o foco e os participantes da situação determinada. Dependendo do objetivo da pesquisa, é preciso observar também a duração e a frequência com que a situação ocorre. Evidentemente, as observações devem ser anotadas e documentadas. A observação sistemática, por sua vez, é delimitada por plano específico que determina as categorias a serem observadas, possibilitando maior precisão na coleta de dados.

A entrevista é um método que envolve contato pessoal e mais flexibilidade do que o questionário. Apesar da crítica em relação à fidedignidade dos dados obtidos devido a influências que podem ocorrer durante a interação pessoal, a

entrevista tem a vantagem de fornecer informações mais aprofundadas. Para a sua realização, é preciso antes determinar o objetivo e elaborar um roteiro de entrevista, que pode ser flexível, mas deve ser repetido no decorrer da realização.

Por fim, o questionário, que pode ser fechado (com perguntas e respostas pré-estabelecidas) ou aberto (apenas com as perguntas determinadas), tem a vantagem de agilizar a coleta de dados e proporciona grande volume de informações em pouco tempo. Por ser mais impessoal que a entrevista, na aplicação do questionário ocorre menos constrangimento e dúvidas quanto ao anonimato do pesquisado, uma vez que ele controla a resposta documentada.

Independente do método utilizado, o pesquisador deve sempre cuidar com as deturpações que podem ocorrer durante a pesquisa, como influência do pesquisador na forma de questionar, entonação da voz, dentre outros aspectos. Além disso, mesmo que não haja forte influência, o entrevistado pode se sentir, de alguma forma, persuadido a dar a resposta esperada pelo entrevistador. Cabe ao profissional detectar tais problemas e procurar contornar a situação para que a pesquisa seja o mais fiel possível da realidade.

A interpretação e análise dos dados requer imparcialidade por parte do pesquisador, pois “pesquisar é observar de forma sistemática e controlada a realidade, procurando desvendar todos os seus aspectos sem, contudo, partir de idéias preconcebidas” (DENCKER; VIÁ, 2001, p. 145). Desse modo, o cuidado com pré-conceitos é necessário para evitar distorções e falsos resultados.

A pesquisa é fundamental para que o profissional de Relações Públicas elabore diagnóstico e possa partir para um planejamento de comunicação que de fato corresponda a real necessidade organizacional. Com o diagnóstico, é possível implantar ações estratégicas que gerem resultados positivos e contribuam com a concretização dos objetivos estabelecidos pela organização.

### 1.1.2 Planejamento de comunicação

O planejamento é um processo que garante segurança para a tomada de decisões e para o delineamento das ações a serem realizadas. Para tal, não só o

profissional de Relações Públicas como os demais membros da administração devem ter em mente os objetivos organizacionais.

Essencialmente o planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la (KUNSCH, 2003, p. 207).

Kunsch (apud ACKOFF, 2003, p. 205) conceitua planejamento como “algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão”, relacionada a um amplo processo que envolve não só a área de comunicação, mas toda a organização, o ambiente interno e externo, o relacionamento da organização com seus públicos estratégicos, posicionamento no mercado e ações que são feitas,

[...] levando-nos a entender o planejamento também como algo dinâmico, em contínua mudança, que se processa por meio de pesquisas, estudos, questionamentos, construção de diagnósticos e análises de decisões acerca do que fazer, como fazer, por que fazer, quem deve fazer, etc. (KUNSCH, 2003, p. 205-206).

A partir do momento em que a organização estabelece seus objetivos e suas metas, o planejamento passa a ser o norteador das ações promovidas em prol da concretização de tais objetivos. Como afirma Wey (1983, p. 51), “pode-se considerar, de acordo com o consenso dos autores, que planejamento é o processo pelo qual o dirigente olha o futuro e descobre as possibilidades de alternativas que se oferecem”.

O planejamento não consiste no simples ato de solucionar problemas, conforme Kunsch (apud DIAS, 2003, p. 204), que explica que “o planejamento pressupõe imagens do futuro e a definição que a organização deve seguir no contexto desse futuro, ao passo que a solução de problemas é imediatista e visa simplesmente corrigir discontinuidades entre a organização e seu ambiente”.

Para a elaboração do planejamento, o profissional de Relações Públicas deve possuir o máximo de informações possíveis acerca da organização, bem como, ter o delineamento dos objetivos – geral e específico – além das metas estabelecidas junto à alta administração, pois

[o planejamento] se inicia com identificação da própria razão de ser da organização. Define estratégias, planos, detalhamento com indicações de programas e projetos orientados para sua implementação.

Adicionalmente, o processo de planejamento inclui mecanismos de avaliação de desempenho e sistemas de retroalimentação que garantem o seu dinamismo. Planejamento é, assim, uma função organizacional contínua, porque o ambiente encontra-se em mutação permanente (KUNSCH apud DIAS, 2003, p. 206).

O planejamento envolve alguns princípios fundamentais para que seus resultados atinjam um nível de excelência. São eles: eficiência, eficácia e efetividade. São noções diferentes entre si, mas interdependentes, que buscam os melhores resultados para a organização.

Eficiência significa fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. Eficácia liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo. Efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais (KUNSCH, 2003, p. 205).

Apesar de referir-se a ações de comunicação, o planejamento de comunicação envolve toda a organização e deve manter todos os elementos desta alinhados e direcionados ao objetivo determinado, pois “o planejamento proporciona a base fundamental de coordenação dentro da organização” (KUNSCH apud EMERY, 2003, p. 210).

O processo de planejamento ocorre sistematicamente e, de acordo com Kunsch (2003), envolve diversas fases. A primeira delas é a identificação da realidade situacional, pois é preciso conhecer a realidade da organização, a situação em que se encontra, seus aspectos positivos e suas defasagens, para que seja possível fazer um diagnóstico preciso.

A segunda fase refere-se ao levantamento de informações e análise, uma vez que os dados obtidos por meio do levantamento indicam todos os aspectos relevantes sobre a organização e contribui também para a formulação de diagnóstico. Neste momento, a pesquisa de opinião pública bem aplicada torna-se um elemento crucial para a obtenção de dados relevantes.

O próximo passo é a identificação dos públicos envolvidos, pois conhecer seus perfis é fundamental para o delineamento do planejamento, o qual determinará planos, programas e projetos, que atendam à demanda de tais públicos estratégicos para a organização, aproximando-os e fortalecendo seu relacionamento corporativo.

Além disso, é preciso determinar objetivos e metas, a partir do diagnóstico é possível identificar quais são as prioridades da organização e o que ela almeja. São os objetivos e as metas que determinam as ações do planejamento. Vale salientar que, diferente dos objetivos, as metas possuem um prazo para concretização.

A partir de então, ocorre a adoção de estratégias, as quais devem guiar as ações visando a concretização dos objetivos e metas determinados. Tais estratégias consistem nas diretrizes para a tomada de decisões e alinhamento de todos os componentes da organização em direção a um mesmo foco.

Com o diagnóstico e as estratégias determinadas, o próximo passo é estabelecer as ações necessárias para o alcance dos objetivos e das metas da organização. Também é preciso elencar os recursos (materiais, financeiros e humanos) requisitados para a realização das ações.

Por fim, há a fase de determinação das técnicas de controle e avaliação de resultados, afinal, é essencial que haja controle e acompanhamento do que está sendo realizado e dos resultados proporcionados. Isto garante a continuidade do trabalho de acordo com o estipulado no planejamento e indica mudanças, caso sejam necessárias.

É preciso observar que a estipulação de fases é uma maneira de sistematizar o processo de planejamento, entretanto, não se pode ignorar o fato de que o processo é dinâmico, o que requer do profissional de Relações Públicas flexibilidade e resiliência.

Planejamento não é profecia. Realidades mudam como nuvens. Portanto, planejamento só tem sentido se for dinâmico. O *feedback* – isto é, a incorporação do que aconteceu na parte da tarde no planejamento que fizemos de manhã – é fundamental para corrigir rumos e para a boa pilotagem. Planejamento dinâmico é aquele que é reajustado permanentemente em função das mudanças das condições objetivas. Pode-se alterar também um planejamento por correção de uma informação ou de uma premissa, ou até por causa de uma reavaliação (NEVES, 2000, p. 90).

Planejar é pensar estratégias para a concretização dos objetivos organizacionais. Para isso, é necessário determinar onde e quando devem ser executadas as ações previstas, além de haver a necessidade de delimitar os públicos de interesse e através de qual mídia e materiais serão atingidos. Portanto, o profissional deve antever as possibilidades para delinear um planejamento estratégico e efetivo.



Wey (1983, p. 56) também elenca itens indispensáveis a um planejamento. São eles: introdução ou diagnóstico, objetivos, públicos prioritários, objetivos específicos por público, projetos de Relações Públicas e estimativa orçamentária. Vale observar que não há uma regra quanto à elaboração de um planejamento, no entanto, determinados itens, como os elencados por Kunsch e Wey, são indispensáveis.

Um planejamento pode ser composto não só por projetos como também por planos e programas, instrumentos primordiais para o seu desenvolvimento. O plano é um instrumento de característica mais abrangente que inclui políticas e estratégias para tomada de decisões. Nele são delineadas estratégias e ações de modo geral, oferecendo diretrizes para a elaboração de programas e projetos, os quais são mais detalhados.

O projeto, por sua vez, visa sistematizar a implementação de uma possível solução para determinado problema diagnosticado, o que requer um estudo mais aprofundado acerca da situação. Deve estipular objetivos, recursos necessários e métodos para implantação.

Por fim, o programa, que consiste no detalhamento das providências necessárias para a implantação das ações planejadas. Envolve aspectos logísticos para a elaboração de um cronograma detalhado de atividades. Visa além do planejamento, ou seja, é a execução das ações.

O planejamento oferece diversas vantagens, como o controle das atividades e do financeiro. Além disso, possibilita a correção de erros e evita medidas de improviso.

Propicia a coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos; faz com que a organização tome consciência de sua razão de ser, por meio de uma sistematização estratégica de seu desempenho; permite aferir se está perseguindo os resultados propostos nos objetivos; aumenta o nível de interação entre as pessoas que compõem a organização; e “amplia o horizonte dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como lhes suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas” (KUNSCH apud DIAS, 2003, p. 216).

Ao evitar o acaso, as organizações evitam as surpresas desagradáveis que ações mal planejadas podem ocasionar. Portanto, o planejamento proporciona segurança e controle sobre as medidas tomadas em sua rotina.

O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos preestabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis (KUNSCH, 2003, p. 216).

Desse modo, o planejamento de comunicação consiste num dos principais recursos para a atividade de Relações Públicas. Sem o qual o profissional não consegue visualizar toda a situação organizacional e os pormenores, bem como, decidir onde, quando e como aplicar recursos e executar ações estratégicas. Estas que são essenciais para a manutenção da organização e de sua competitividade no mercado.

## 1.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação adquiriu uma posição privilegiada nas organizações quando estas perceberam sua importância para execução das estratégias. É uma área multidisciplinar e acontece de diversas formas na organização. Para Kunsch (2003), são elas a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica, as quais interferem umas nas outras.

A abrangência desta área proporciona a realização de planos, projetos e programas estratégicos. A comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica que reúne as diversas modalidades, com diferentes funções, que se complementam. Desse modo, é preciso planejá-las de maneira coordenada e integrada.

Mas a determinante principal do crescimento empresarial sempre foi a comunicação. Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isto só se consegue com um programa de comunicações (REGO, 1986, p. 59).

São muitas as vantagens proporcionadas pela comunicação organizacional. Um dos aspectos referentes à comunicação nas organizações, destacado por Kunsch (2003, p. 69), é que “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das

organizações com o meio externo”. Assim, é possível aferir que a área é responsável pela administração dos fluxos de informação e trocas com os públicos.

Os públicos recebem a mensagem, interpretam-na e respondem, interagindo com a organização e modificando o processo comunicativo. Por isso, para comunicar é preciso levar em consideração as relações sociais presentes no ambiente em que a instituição está inserida.

Vale também acrescentar que não é pelo fato de existir uma comunicação formalizada ou sistematizada que todos os problemas de uma organização estão ou serão resolvidos. Seria uma solução simplista. *É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo* [grifo nosso], além de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo (KUNSCH, 2003, p. 73).

Desse modo, é preciso controlar os fluxos comunicativos, que podem ocorrer da diretoria para os funcionários e vice versa, no mesmo nível hierárquico, entre diferentes setores e direções ou em todos os níveis e independente de direcionamento. Em virtude desta amplitude de variedade, as organizações desenvolvem um sistema de comunicação complexo e multidisciplinar.

Para a efetivação do processo de comunicação, são necessários canais e veículos. Kunsch (2003, p. 87) elenca os meios utilizados para viabilizar a comunicação com os diversos públicos de interesse da organização. Os principais, resumidamente, são: os meios orais (reuniões, palestras, telefone, etc.); os meios escritos (circulares, jornais, sites, etc.); os meios escrito-pictográficos (cartazes) e os meios audiovisuais (vídeos institucionais).

O mercado global exige das organizações competitividade e posicionamento estratégico. Para isso, contam com a comunicação a qual, hoje, atua numa perspectiva integrada, pois a demanda requer profissionais especializados em diferentes funções e que trabalhem de forma coordenada.

Cada vez mais, a comunicação ganha *status* de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, principalmente em momentos de crise (TORQUATO, 2010, p. 37).

Portanto, a comunicação organizacional é um componente indispensável para a manutenção das instituições no cenário globalizado. Neste contexto, o profissional de Relações Públicas torna-se peça-chave para administração da comunicação e planejamento estratégico.

O objetivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados. De um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico e, de outro, as atitudes, valores, normas. A questão é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente (REGO, 1986, p. 31-32).

Enfim, a comunicação deve reunir as distintas partes que compõem a organização e levá-las ao consenso. Por isso, a mensagem expressa nos meios de comunicação, formal e informal, deve buscar ser o mais uníssona possível. Isso fortalece a identidade corporativa, reforça a imagem favorável na mente dos públicos e expressa o que a organização é e como deseja ser vista.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

A comunicação integrada é a união de esforços das diversas áreas que envolvem a comunicação, de modo que seja constituído um conjunto de ações estratégicas com a finalidade de garantir a consolidação da organização. Além disso, garante a transmissão de mensagens e a execução de medidas adequadas para atingir cada público específico com o qual a organização possui algum vínculo.

Uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p.150).

O cenário global não permite realizar comunicação organizacional sem pensar na comunicação integrada, pois elas tornaram-se equivalentes. Esta é capaz de abranger os variados aspectos da instituição e aliar áreas distintas, que se complementam, em prol da obtenção dos objetivos estabelecidos. Por isso, é um elemento de visão global indispensável para a organização se sustentar no mercado.

A comunicação é o sistema de transporte de uma ideia, de um conceito, de um corpo filosófico e das ações empreendidas por uma entidade [...]. Um princípio elementar de comunicação é a indivisibilidade de formas e processos. Ou seja, para se preservar a homogeneidade dos conceitos e a unidade de pensamento, um sistema de comunicação deve ser integrado e uniforme. Significa que suas partes precisam estar posicionadas em um centro unificado de geração e irradiação de informação (TORQUATO, 2010, p. 166).

Há quatro modalidades comunicacionais que compõem a comunicação integrada, conforme Kunsch (2003), são elas: a comunicação administrativa, a interna, a institucional e a mercadológica. Assim, através deste conjunto, é possível sustentar a estrutura organizacional, estabelecer relacionamento com seus públicos estratégicos e conquistar um posicionamento competitivo.

Além disso, a comunicação integrada contribui com a construção da identidade institucional da organização. Desde que as comunicações estejam alinhadas ao transmitir os elementos simbólicos referentes à empresa, a identidade

sustentará uma imagem favorável. Portanto, salienta Neves (2000, p. 31), “a comunicação integrada controla esses elementos, garantindo a harmonia entre eles”. Os principais emissores destes elementos simbólicos são

[...] a história da empresa, seus produtos e serviços, o comportamento de seus dirigentes, a atitude profissional dos empregados, a propaganda, a programação visual, as cores, a arquitetura dos prédios, o desenho dos escritórios, os eventos que realiza, os programas sociais e culturais que patrocina, como se relaciona com os diferentes públicos, etc. (NEVES, 2000, p. 31).

São muitos os componentes de uma organização e para controlá-los e harmonizá-los o trabalho integrado de comunicação se faz indispensável. Muitas informações são produzidas espontaneamente e fogem do controle, sendo divulgadas sem planejamento e, frequentemente, causam problemas localizados ou generalizados.

As mensagens autônomas propagam-se rapidamente e em determinados casos há dificuldade em contorná-las. Conforme Neves (2000, p. 159), “o esforço da comunicação integrada consiste em diminuir essa autonomia. Procura aumentar o controle sobre esta comunicação espontânea, involuntária e rebelde. A forma de fazer isso é policiando os elementos da identidade institucional”.

Assim, a comunicação integrada constitui um sistema seguro no controle interno e externo ao planejar todas as ações. Em síntese, garante uma mensagem uníssona, independente dos diferentes departamentos. Isto reforça a identidade corporativa e confere credibilidade à organização, aspecto fundamental para sua reputação e imagem.

Faz-se necessário conceituar as quatro modalidades de comunicação determinadas por Kunsch (2003). A primeira delas, a administrativa refere-se ao sistema de controle do fluxo de informação relativa à rotina da organização e seus recursos, planejamento, produção, enfim, tudo relacionado à administração. Ela permeia o processo de realização dos serviços cotidianos de uma empresa, garantindo seu funcionamento, e envolve todas as instâncias administrativas.

Trata-se do suporte informacional-normativo da organização. E por se constituir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro – normas, instruções, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas – é o que demanda maior complexidade, transformando-se, por conseguinte, em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações (TORQUATO, 2010, p. 47).

Pode-se considerar que uma comunicação administrativa bem executada traz diversos benefícios para o dia a dia da organização. Wey (1983, p. 22) cita a “finalidade de obter e manter o proveito máximo dos seus recursos humanos [...]”. Despertar nos administradores maior atenção para os aspectos humanos dos negócios, no sentido de conquistar a boa vontade e a compreensão”.

Desse modo, a comunicação administrativa tem a função de garantir a continuidade dos processos administrativos e operacionais. Possibilita sua otimização por meio da transmissão de mensagens referentes a regulamentos, avisos, lançamentos de produtos ou serviços, etc. Assim, sua efetividade proporciona estabilidade e agilidade para a rotina da organização.

A segunda vertente apontada pela autora, comunicação interna, é uma extensão da comunicação administrativa, possibilitando o fluxo de comunicação entre os setores de modo mais abrangente, estabelecendo trocas de informações entre todos os indivíduos que integram a instituição. Ela estreita o relacionamento entre os funcionários, criando um canal transparente e de confiança mútua entre a organização e os trabalhadores.

Os desafios enfrentados pelas organizações incluem não só a concorrência acirrada como também os conflitos internos, os quais devem ser contornados e controlados antes que possíveis danos se estendam ao ambiente externo. Por isso, garantir uma comunicação interna eficaz é de suma importância para o desenrolamento das demais vertentes comunicacionais.

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2010, p. 55).

Em relação aos funcionários da organização, vale ressaltar que há certa autonomia em propagar informações. Neves (2000, p. 167) destaca que “uma organização possui inúmeros ‘emissores’ operando em frequências próprias e muitas vezes liberando mensagens na contramão daquelas desejadas pela empresa”. Por isso, é preciso construir um canal de comunicação para evitar mensagens dissonantes. Há organizações as quais priorizam o alinhamento com seus colaboradores, afinal,

[...] a boa imagem deve começar em casa e também porque os empregados passam cerca de 11 a 12 horas por dia em função da empresa. O empregado passa mais tempo na empresa do que em casa, ou em qualquer outro lugar; portanto, ele precisa ter uma certa satisfação em desempenhar suas funções [...]. As atividades de Relações Públicas devem ser usadas como um caminho para a estabilização trabalhista, para alcançar resultados preventivos e curativos (WEY, 1983, p. 73–74).

Portanto, ter uma equipe satisfeita, motivada e envolvida com os objetivos da organização é o primeiro passo para a projeção desta no ambiente externo. Afinal, para ter credibilidade no mercado, o discurso emitido pelos meios de comunicação precisa estar de acordo com a realidade organizacional.

A terceira forma de comunicação, a institucional, está relacionada a todos os aspectos corporativos da instituição, os quais interferem na constituição da personalidade desta. Segundo Kunsch (2003, p. 164), “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

Através da comunicação institucional são divulgadas as propriedades do perfil da organização, ou seja, é evidenciado seu perfil público, o qual é composto por sua história, políticas e valores. Assim, é possível conquistar credibilidade e elevar a organização a um patamar de prestígio junto aos públicos de interesse. As publicações de comunicação institucional trazem diversas vantagens, como

[...] combater o desconhecimento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo que pretendem projetar a empresa para internamente assegurar a boa produtividade e externamente conseguir aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros (REGO, 1986, p. 119).

A comunicação institucional é uma ferramenta para que a organização consiga expressar seus valores e aspectos corporativos no ambiente interno e externo. Desse modo, transmite informações de interesse público e conquista confiança e credibilidade, fundamentais para uma relação duradoura com *stakeholders*. Com isso, a organização obtém um clima favorável e um posicionamento estratégico junto aos públicos.

Por fim, a quarta e última modalidade é a comunicação mercadológica. Como o próprio nome diz, refere-se aos aspectos mercadológicos, isto é, busca a divulgação do produto ou serviço ofertado pela organização. Ao contrário da comunicação institucional, que deve ser administrada pelo profissional de Relações

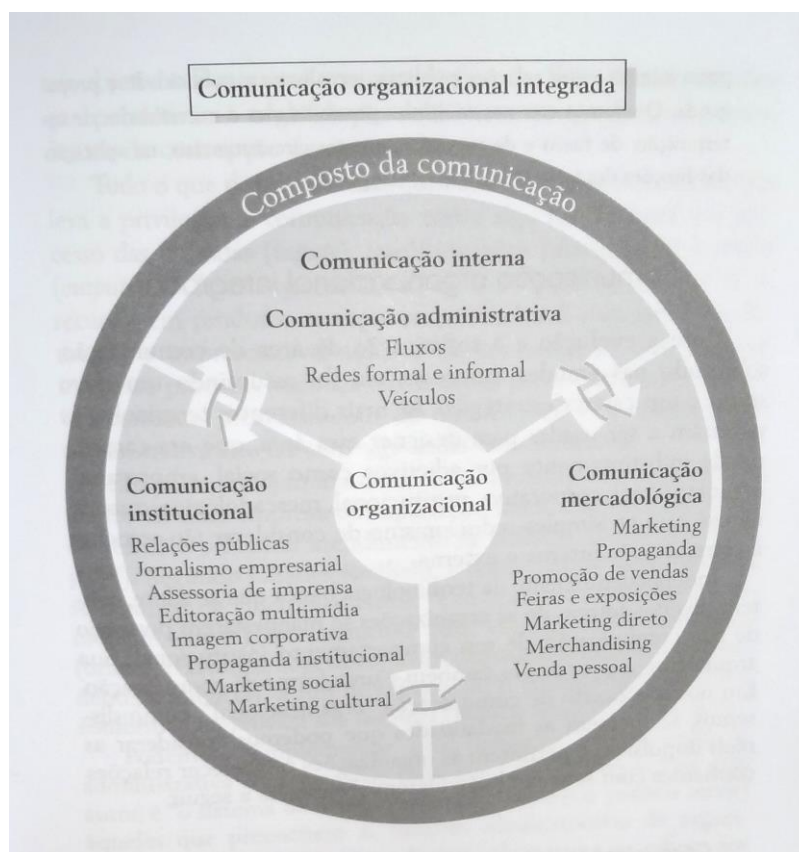


Públicas, a comunicação mercadológica é melhor gerenciada pelo profissional da área de *marketing*, ainda que ele possa contar com o apoio das Relações Públicas.

A comunicação mercadológica tem um cunho mais comercial e tem por objetivo a venda e o lucro financeiro para a organização. Considera o público como um alvo a ser persuadido e conquistado, por meio da oferta dos produtos ou serviços que devem corresponder às suas necessidades.

As estratégias adotadas pela comunicação mercadológica possibilitam um posicionamento junto aos públicos e fortalecem a marca corporativa. Desse modo, esta modalidade comunicacional oferece vantagem competitiva para a organização perante a concorrência e oportuniza sua manutenção no mercado.

FIGURA 1 – Modelo de comunicação organizacional integrada



Fonte: Margarida Kunsch (2003).

Tendo em vista o tema da presente pesquisa, que objetiva discutir a perspectiva da comunicação integrada, e propor ações para o fortalecimento de identidade e consequente posicionamento de marca, faz-se necessário um aprofundamento teórico acerca dos conceitos de comunicação institucional e comunicação mercadológica as quais, aliadas, possuem competência para atender a demanda deste trabalho.

### 3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Esta é a área na qual são estabelecidas formas de garantir a manutenção da organização na sociedade através do compartilhamento da sua identidade com seus públicos de interesse. A comunicação institucional só tem eficiência se estiver embasada numa identidade forte, incorporada interna e externamente. Assim, o que é comunicado deve ser um reflexo da realidade da companhia e de seus membros, que são responsáveis por transmitir aos seus contatos os princípios que regem as ações da organização.

Internamente, por exemplo, as publicações fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais (estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação etc.). Externamente, as publicações projetam a boa imagem da empresa, mostrando sua organização, seus produtos, sua qualidade, suas técnicas (REGO, 1986, p. 119).

Os veículos de comunicação devem ser utilizados de maneira correta, estabelecendo canais de confiança e transparência, divulgando informações condizentes com a verdade, aproximando os públicos à razão de ser da instituição. Para isso, os veículos exercem função primordial, constituindo um mecanismo de troca de informações com a sociedade.

A empresa deve ter poder e capacidade para estabelecer uma comunicação eficiente com cada uma das fontes onde e para as quais atua; deve ter condições para criar e projetar uma imagem própria, que traduza, com fidelidade e eficiência, sua realidade atual e suas aspirações; deve criar as condições para permitir que outros identifiquem seus traços certos e errados (Por que uma empresa não pode apresentar seus erros?) (REGO, 1986, p. 165).

Assim, a comunicação institucional colabora com a formação de conceitos e agrega valor à instituição, conquistando espaço e aceitação entre os *stakeholders*. Tal prática provém de dentro para fora da instituição, portanto, é preciso identificar sua cultura e identidade, a qual é condicionada pelos aspectos inerentes à missão, visão e valores.

Desse modo, essa modalidade comunicacional faz da identidade corporativa seu principal subsídio para estabelecer uma ponte de relacionamento com os públicos da organização. Cabe ao profissional de Relações Públicas reunir os

principais elementos institucionais e destinar seus esforços para o fortalecimento da identidade, através de ações planejadas estrategicamente.

### 3.1 IDENTIDADE CORPORATIVA

A identidade de uma organização está relacionada a sua personalidade e aspectos que a compõem, como história, filosofia, valores éticos e cultura. Segundo Kunsch (2003, p.172), a identidade corporativa “é a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc.”. Portanto, ela é evidenciada por meio de seu comportamento e sua forma de comunicação, cujos elementos devem estar alinhados de acordo com sua personalidade e realidade.

A identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos (KUNSCH, 2003, p.176).

Para que ela seja consolidada e difundida, o profissional de Relações Públicas é o principal condutor de ações de comunicação. Conforme Marchiori (1999), “é fundamental que a organização valorize a comunicação como um elemento primordial na construção das relações e fortalecimento da identidade organizacional”. Desse modo, esta é a área que proporciona a valorização da instituição junto aos públicos e conquista credibilidade para a marca.

A habilidade para administrar as representações que evocam conceitos presentes no consciente dos públicos é essencial para a construção da identidade, resultante da soma de mensagens transmitidas através de diversas ações estratégicas. Neste aspecto torna-se relevante levar em consideração as percepções dos indivíduos e como sua interpretação somará conceitos à instituição.

A construção de uma identidade há de levar em consideração valores e critérios, tais como o foco, a essência; a capacidade de permanência; a singularidade, que preserva a especificidade e a unicidade, que garante a coerência. Ou seja, a identidade é o conceito-mor que define os limites,

os contornos e as possibilidades do posicionamento da marca (TORQUATO, 2010, p. 110).

Este elemento organizacional deve ser sólido para que propicie um posicionamento estratégico e duradouro para a instituição. Isso envolve um alinhamento de todos os atributos. De acordo com Simões (1995, p.158), “engloba-se sob este título tudo aquilo que identifica a organização: logomarca, material de expediente, apresentação visual dos prédios, uniforme dos funcionários, viaturas. Todo esse material ‘personifica’ a organização”.

Cabe ao profissional de Relações Públicas coordenar ações estratégicas tendo em vista os componentes da identidade corporativa, como afirma Neves (2000), significa administrar os “vários poros da organização” para que não ocorram contradições acerca da mensagem transmitida com a realidade organizacional. Kunsch (2003, p.164) ressalta ainda que “as Relações Públicas têm sob sua responsabilidade, principalmente, a comunicação institucional, que deve usar todos os meios possíveis para criar e construir uma identidade corporativa da organização perante a opinião pública e a sociedade em geral”.

Visto que a projeção da imagem depende da expressão da identidade corporativa, é imprescindível a formação da mesma de maneira sólida e verdadeira, para que se estenda até os públicos. Somente uma identidade forte é capaz de refletir uma imagem favorável. Por isso, compete à área de Relações Públicas unificar os conceitos e transmiti-los de forma uníssona. Assim, a identidade será interpretada da maneira mais fiel possível para a formação de uma imagem semelhantemente positiva entre os diversos públicos da instituição.

### 3.2 MISSÃO

A missão consiste no enunciado que descreve sucintamente o propósito da organização, bem como, qual é a sua responsabilidade e área de atuação na sociedade. É uma filosofia a ser seguida pela instituição para que se atinjam seus objetivos. Tem a função, também, de identificar como a organização é percebida pelos públicos e como ela se distingue das demais, agregando notoriedade a ela.

As organizações, mediante o estabelecimento de sua missão, orientam e delimitam suas ações e seu campo de atuação. A missão expressa a razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios. Explicita seus propósitos e suas realizações, descrevendo os produtos ou serviços que se empenha em produzir e oferecer (KUNSCH, 2003, p. 249).

Durante muito tempo o conceito de missão esteve atrelado aos negócios propriamente ditos, porém, estudiosos passaram a notar uma transição de valores e hoje, muitos consideram que a missão não se refere apenas ao ramo de atuação da organização mas, também, aos aspectos valorativos intrínsecos aos indivíduos que compõem a organização. Desse modo, a missão deve convergir para um equilíbrio entre o racional e emocional.

Campbell (1998, p. 131) aponta a união entre princípios individuais e organizacionais e explica que a lógica comercial dos negócios fazem parte do lado racional da organização, e a lógica emocional, equivalente aos valores dos indivíduos, ao lado emocional da organização.

Cabe à missão aproximar ambos em um único propósito (global) da organização. Assim, na perspectiva deste novo conceito de missão, autores como Campbell (1998, p. 131) defendem que “para captar a energia emocional de uma organização, a missão precisa fornecer uma base qualquer de comportamento lógica, filosófica ou moral para acompanhar a base lógica comercial”.

É possível aferir que esta vertente de estudo aponta os funcionários como parte essencial para a prosperidade da instituição, e há uma necessidade de valorizá-los e garantir que desempenhem o trabalho por satisfação profissional e pessoal, ou seja, a missão da organização deve estar alinhada aos anseios destes. O profissional de Relações Públicas deve identificar os valores que compõem a cultura corporativa para que a missão represente com fidedignidade a razão de ser da organização.

### 3.3 VISÃO

É o estabelecimento de uma ambição da organização para o futuro, que deve orientar suas atitudes para que essa seja atingida. Portanto, a visão é uma

projeção daquilo em que a empresa deseja tornar-se, não se restringindo a meras aspirações e ideias, é algo que deve ser buscado por seus integrantes (por isso a visão deve basear-se nos valores e perspectivas da equipe).

A visão deve inspirar os funcionários da organização a concretizar o objetivo estabelecido, como uma meta a ser alcançada. Assim, ela os molda para que as melhorias sejam adquiridas tendo em vista a construção do caminho para a tangibilização do que foi estipulado na visão corporativa que, obviamente, deve ser algo plausível.

De maneira simplificada, a visão é um conceito que consiste no que a organização quer para o seu futuro, e na condição em que esta precisa estar para que alcance seu sucesso e atinja um nível de excelência. Dessa forma, a visão é uma ambição que impulsiona os indivíduos a tomar atitudes adequadas para alavancar a organização, mantendo foco no compromisso com o objetivo.

Desse modo, a visão é a representação de como a organização almeja ser vista pelos seus públicos e determina como ela deve agir para conquistar a imagem desejada. Conforme Kunsch (2003, p. 252), a visão corporativa, portanto, “trata-se de ver aonde a organização quer chegar, e como fará e que meios utilizará para alcançar esse objetivo”.

O profissional de Relações Públicas tem a função de reforçar o compromisso da organização com a sociedade, para que o que foi estabelecido seja alcançado. Para isso, garante que os membros da instituição mantenham o foco no futuro, sejam engajados e tenham suas ações voltadas para a concretização do objetivo estabelecido.

### 3.4 VALORES

É um conjunto de princípios éticos e morais que norteiam o comportamento dos indivíduos pertencentes à organização, bem como todas as ações da própria perante a comunidade. Além disso, os valores são aspectos imprescindíveis e determinantes no momento de delineamento da missão e da visão corporativas.

Os valores acabam constituindo uma série de normas de conduta e padrões que devem ser obedecidas para que o comportamento esteja alinhado com a prática

social e profissional daquilo proposto na missão organizacional, de modo que fortaleça os princípios e contribua com as ações para a concretização do objetivo proposto na visão.

Os valores representam os princípios nos quais a organização acredita, e estão diretamente relacionados a sua cultura. De acordo com Kunsch (2003, p. 253), “expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações”. Portanto, os valores determinam a postura das pessoas que integram a corporação.

Cabe às Relações Públicas inserir na comunicação tais valores para que todos compreendam e aceitem os princípios estabelecidos, legitimando-os e reforçando a cultura da organização, essencial para a consolidação de uma identidade corporativa.

### 3.5 IMAGEM CORPORATIVA

A imagem é um reflexo da identidade corporativa na mente dos públicos. Refere-se, segundo Torquato (2010, p. 110), “ao plano dos simbolismos, das intuições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente”. Isto é, consiste em um conjunto de ideias assimiladas acerca da organização. Sua formação vai além dos símbolos da empresa, depende da relação estabelecida entre esta e seus públicos, depende da sua transparência e da sua credibilidade. Como afirma Kunsch (apud ANDRADE, 2003, p. 170), “imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse”.

A visibilidade da organização depende de um conjunto de elementos e uma série de ações, como campanhas institucionais e propagandas, que projetem a identidade corporativa, vantagem dos produtos ou serviços e, conseqüentemente, colabore com a formação de uma imagem favorável.

Imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade [...]. Representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes (KUNSCH, 2003, p. 170–171).



O processo contínuo de comunicação, através de diversos meios e múltiplas ações estratégicas, constitui ao longo do tempo a imagem da instituição. Os públicos absorvem diversos elementos da identidade corporativa e estabelecem conceitos a respeito da organização, os quais geralmente se aproximam em suas semelhanças e caracterizam uma imagem comum à sociedade.

A imagem de empresa é um efeito de causas diversas: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos, que de um modo ou outro – direta ou diretamente – são *associadas entre si* (o que gera o significado da imagem) e *com a empresa*, que é seu elemento indutor e capitalizador (KUNSCH apud COSTA, 2003, p. 171).

A imagem favorável é uma vantagem competitiva para a organização perante a concorrência. Por isso, um dos objetivos finais da organização deve ser sempre a projeção de uma imagem positiva como resultado das ações estratégicas.

Ela pode ser desenvolvida e protegida através de um sistema de comunicação integrada. Independentemente do tamanho da empresa e da natureza de sua atividade, esse sistema tem sempre os mesmos componentes e requerimentos variando apenas o nível necessário de sofisticação (NEVES, 2000, p. 25).

Uma imagem positiva só é sustentada se suas atitudes estiverem alinhadas com a identidade transmitida pela comunicação. A coerência proporciona uma boa impressão acerca da organização e gera confiança nos públicos de interesse.

O elemento que sustenta esta estrutura chama-se “*credibilidade*”. Esse elemento é a sua argamassa. Portanto, a estratégia de imagem depende do desenvolvimento e da aplicação da credibilidade empresarial. Esse elemento tanto pode ser usado como arma para conquistar espaços – mercados, investidores, profissionais, corações e mentes – quanto também para funcionar como escudo nas investidas contra a imagem da empresa – conflitos com o poder público e nas crises com a opinião pública (NEVES, 2010, p. 23).

Administrar um bem intangível como a imagem institucional é um dos grandes desafios do profissional de Relações Públicas. Ele busca desenvolver, avaliar e mensurar os resultados da sua contribuição para o aprimoramento da imagem. Resultado este consequência das ações direcionadas ao fortalecimento da identidade corporativa, que reflete diretamente na imagem na organização.

Vale ressaltar, portanto, que à atividade de Relações Públicas compete a função de colaborar com a construção da identidade corporativa, pois a imagem é constituída diretamente pelos públicos. Estes interpretam a organização e tudo que a envolve para formar a sua imagem a respeito dela. Desse modo, a comunicação deve ser verdadeira e transparente para que não ocorram deturpações acerca da realidade e da imagem formada pelos públicos.

## 4 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

A comunicação mercadológica é uma das modalidades da comunicação organizacional, que tem um cunho comercial e mais persuasivo. Envolve qualquer atividade comunicativa a qual tenha por objetivo vender, seja um produto ou um serviço. Desse modo, uma das consequências de suas ações é o lucro.

A comunicação mercadológica objetiva a projeção e o reforço de uma imagem positiva da marca e produtos ou serviços da organização. Deve ter uma visão analítica e estratégica do mercado. O que contribui com um posicionamento atraente, tornando-a lucrativa e competitiva frente aos concorrentes.

Tem como aliado indispensável o *marketing*, que estuda o mercado e identifica a demanda, visando à implementação dos produtos de acordo com a necessidade dos consumidores. Segundo Kunsch (2003), o *marketing* é quem deve coordenar a comunicação mercadológica de uma organização, já que esta envolve todas as ações comunicacionais com objetivo mercadológico, bem como o *marketing* mantém o foco no mercado.

[o *marketing*] compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhes servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados do plano (KUNSCH apud GALINDO, 2003, p. 37).

Nesta perspectiva, é necessário então abordar os principais conceitos da área de *marketing* e discutir sua importância para o posicionamento competitivo das organizações e, inclusive, compreender quais são as contribuições da atividade de *marketing* em uma atuação integrada às Relações Públicas. Ambas as áreas são essenciais para a formulação de identidade, marca, valor, imagem e reputação, essenciais para a manutenção do *status* da empresa.

## 4.1 MARKETING

O *marketing* procura conhecer o público-alvo, seu comportamento e o que deseja para, então, traçar estratégias de venda para conquistá-lo e fidelizá-lo oferecendo produtos que atendam as expectativas. Além disso, o *marketing* deve agregar valor à marca e ao produto e, conseqüentemente, conquistar a credibilidade do público. Esta que pode ser reforçada com o apoio das Relações Públicas por meio da comunicação institucional.

Atualmente, o *marketing* transformou-se num processo bastante complexo, pois já não limita sua atuação à comercialização, mas procura relacionar-se com o cliente e satisfazer seus desejos, os quais tornam-se cada vez mais exigentes e criteriosos. Kotler e Keller (2006, p. 4) definem *marketing* como “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais [...] supre necessidades lucrativamente”. Isto é, ao identificar uma demanda, o *marketing* a satisfaz aproveitando a possibilidade de obter lucro.

O *marketing* influencia desejos a partir de necessidades já existentes e posiciona a empresa de acordo com tais necessidades para atender ao público. Kotler e Keller (2006, p. 4) ressaltam este viés e afirma que “o que se precisa não é mais encontrar os clientes certos para o seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes”.

Visto isso, é imprescindível o desenvolvimento de um conjunto de ações adequadas aos interesses do público-alvo, para que sejam promovidas relações de troca entre empresa e cliente. Cabe ao profissional de *marketing* identificar oportunidades e estabelecer canais que possibilitem a aproximação dos consumidores.

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço da venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível (KOTLER; KELLER apud DRUCKER, 2006, p. 4).

Mais importante do que produzir e vender é satisfazer os clientes, portanto, o *marketing* precisa estudar o mercado e verificar qual é a demanda, para então

desenvolver produtos que atendam às necessidades dos consumidores. Os produtos devem estar em constante melhoria e trazer diferenciais, pois, como Oliveira (2009, p. 249) ressalta, “a qualidade já deixou de ser vantagem competitiva para as empresas, e passou a ser uma premissa para a sobrevivência das empresas”.

O *marketing*, assim como as Relações Públicas, contribui com a construção de uma identidade corporativa sólida. Entre as diversas maneiras de fazê-lo estão a gestão da marca e a agregação de valor. Para isso, faz uso das mais variadas mídias, ações estratégicas e deve ser sustentada por produto ou serviço de qualidade. É necessário frisar que uma marca forte é construída a longo prazo e requer um planejamento bem estruturado.

#### 4.1.1. Marca

A marca tem a função de identificar os produtos ou serviços e a organização, além de diferenciá-los dos concorrentes e evidenciá-los, tornando-os únicos. É composta por elementos que trazem coesão para a empresa, gerando identificação e personalidade. Pinho (1996, p. 14) cita a conceituação de marca amplamente difundida, proposta pelo Comitê de Definições da *American Marketing Association* em 1960, a qual definiu que a “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”.

As empresas modificaram seu pensamento e perceberam a necessidade de investir na marca, assim como Pinho (1996, p. 29) salienta que “desenvolver uma única marca e uma identidade clara e coerente para a organização como um todo era a melhor maneira de criar uma impressão global nos seus públicos”. A marca desempenha um papel essencial para fidelização do cliente que se identifica com o perfil do produto. Kotler e Keller (2006, p. 269) reiteram tal importância afirmando que “os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida”. Isto é, o posicionamento da marca por meio de ações de *marketing* e a experiência prévia são fatores decisivos para o cliente no momento da escolha de produtos.

No entanto, a marca não se resume apenas ao nome ou símbolo, ela não existe isoladamente. Isto é, ela é constituída por demais elementos, assim como

[...] identifica como seus principais componentes o produto em si, a embalagem, o nome de marca, a publicidade e a apresentação como um todo, sustentando, então, que a marca é a síntese de elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos nela presentes e desenvolvidos através dos tempos (PINHO apud MURPHY, 1996, p. 43).

Desse modo, a identidade equipara-se à embalagem da corporação e a marca tem a função de reforçar tal identidade e aspectos culturais da organização evidenciados na embalagem. A marca constitui, portanto, uma personalidade a qual deve ser memorável e distinta das demais.

Uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. Assim, ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca (PINHO, 1996, p. 43).

Com frequência, a marca ganha mais importância do que o produto, pois é comum o consumidor escolher a mercadoria pela marca, a qual é uma garantia de qualidade e aprovação, quando já experimentada pelo comprador ou consolidada no mercado. De certo modo, ela é um canal de comunicação para transmitir características e diferenciais do produto.

A marca é mais que um simples nome ou símbolo. Ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicos do consumidor [...]. As ações mercadológicas de uma empresa visam fazer com que o consumidor associe à marca uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes (SOUZA; NEMER, 1993, p. 11).

Há duas principais vantagens proporcionadas por uma marca forte e bem posicionada no mercado: consumidores satisfeitos tornam-se fieis à marca e trazem a segurança de demanda pelos produtos ou serviços da organização; outro item é a disposição dos clientes em pagar um preço mais alto para adquirir produtos ou serviços confiáveis e correspondentes às suas expectativas e necessidades.

Criar uma marca de sucesso requer misturar todos esses vários elementos de uma maneira exclusiva – o produto ou o serviço tem de ser de alta qualidade e adequado às necessidades do consumidor; o nome de marca deve ser atraente e estar afinado com as percepções do consumidor relativas a produto, embalagem, promoção, preço, e todos os outros elementos devem, similarmente, passar nos testes de adequação, apelo e diferenciação (KELLER; MACHADO, 2006, p. 5).

Já não basta ter um bom produto ou prestar um serviço eficiente, as organizações precisam amparar-se nesta vantagem e ir além, investir na marca explorando suas dimensões tangíveis e intangíveis, assegurando a qualidade do produto e garantindo vantagem perante os concorrentes e, assim, fortalecer a identidade corporativa e estabelecer-se competitivamente no mercado.

O significado incorporado em uma marca pode ser bastante profundo, e o relacionamento entre ela e o consumidor pode ser visto como um tipo de vínculo ou pacto. Consumidores oferecem sua confiança e fidelidade acompanhadas de um acordo explícito de que a marca se comportará de certa maneira e lhes proverá utilidade por meio do funcionamento consistente do produto, além de preço, promoção, ações e programas de distribuição adequados (KELLER; MACHADO, 2006, p. 07).

Assim como o cliente atribui significados diferenciados de acordo com a marca e o valor a ela agregado, facilitando a tomada de decisão na hora da aquisição de produtos, a empresa também se beneficia não só pelo lucro e garantia de demanda mercadológica, mas pelo fortalecimento de sua identidade corporativa como consequência de uma marca forte e com boa reputação, aspecto que acaba se estendendo para toda a organização.

Outro aspecto relevante é a imagem de marca, a qual consiste em “percepções de marca refletidas pelas associações de marcas guardadas na memória do consumidor” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 41), ou seja, são os significados atribuídos pelo indivíduo às representações e projeções das marcas. Desse modo, transcende técnicas e recursos gráficos e abrange representações mentais e o imaginário das pessoas.

A marca traduz-se para o consumidor com desejo de posse e sedução do consumo e reflete o que o indivíduo é ou deseja ser, “no fundo, a imagem da marca é a minha própria imagem” (COSTA, 2008, p. 91). Tal simbologia envolve aspectos racionais e emocionais, os quais condicionam a escolha dos produtos, de acordo com as representações de suas marcas e o significado que possuem para o indivíduo.

É possível aferir que a marca converge as expectativas e percepções das pessoas em relação a um produto ou serviço, pois “se o posicionamento é a posição do produto na mente do consumidor, a marca é a imagem do produto nessa posição, balizando sua aceitação, classificação e retenção pelo consumidor” (SOUZA; NEMER, 1993, p. 31). Este é um processo que demanda tempo e investimento, no entanto, o resultado garante um ciclo de vida duradouro e um posicionamento sólido no mercado.

Assim, para se posicionar competitivamente e conquistar clientes fiéis, uma organização precisa investir numa marca que traduza sua cultura e esteja alinhada à sua identidade corporativa. De forma coesa, a marca consegue se posicionar de modo que se sobressaia na memória do consumidor de maneira que, mesmo exposto a inúmeras opções, sempre escolha aquela que transmite credibilidade e possui boa reputação.

#### 4.1.2 Valor e posicionamento

Pode-se dizer que o posicionamento da marca é a filosofia de vida do *marketing*, para isso, é preciso “planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes-alvo” (KELLER; MACHADO apud KOTLER, 2006, p. 70). Assim, o *marketing* precisa encontrar um lugar estratégico na mente do consumidor e inserir a marca de forma que esteja sempre em evidência e torne-se a favorita.

Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto (KOTLER; KELLER, 2006, p. 305).

À gestão da marca é inerente a ideia de que ela traz consigo um conjunto de representações e “ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um



bem, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca” (PINHO, 1996, p. 43). Por isso, o trabalho de valoração da marca, apesar de custoso e delicado no que concerne o estabelecimento de relação entre marca e consumidor, é indispensável e requisito básico para o posicionamento.

A “posição de uma marca” realmente reflete como as pessoas percebem a marca. Contudo, “o posicionamento”, ou uma “estratégia de posicionamento”, pode ser usado também para refletir como uma empresa está procurando ser percebida (AAKER, 1998, p. 115).

Para isso, a organização deve administrar o valor agregado à marca, o qual envolve um conjunto de noções psicológicas e emocionais que geram significado e prestígio de um determinado produto ou serviço. O valor agregado é, portanto, um critério decisivo para o consumidor no momento de escolha e na conquista da sua fidelidade.

Para agregar valor à marca, o profissional de *marketing* possui diversos recursos, entre eles destacam-se a criação de *brand equity* e o *branding*, os quais possibilitam gerenciar aspectos tangíveis e intangíveis. O enfoque é sobre a imagem e os atributos associados à marca, elementos valorativos e primordiais para a estratégia de posicionamento.

O *brand equity* é um conjunto de ativos ou atribuições relacionado ao produto ou serviço oferecido pela organização. Segundo conceituação de Aaker (1998, p. 16), é “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.

Por isso, o *brand equity* contribui com a interpretação do consumidor acerca dos aspectos da marca e produtos. A “qualidade percebida” e a relação com a experiência elevam o nível de satisfação do indivíduo, conquistando sua lealdade. Este que é um vínculo fundamental para o fortalecimento do relacionamento com a marca.

O autor (1998, p. 16) ainda estipula cinco categorias do *brand equity*, são elas: lealdade à marca; conhecimento do nome; qualidade percebida; associações à marca em acréscimo à qualidade percebida; outros ativos do proprietário da marca – patentes, relações com os canais de distribuição etc.

Em suma, pode-se destacar que a lealdade à marca é uma vantagem competitiva, pois garante o fluxo financeiro, reduz a vulnerabilidade diante da

concorrência e pode trazer novos clientes. O conhecimento do nome e a qualidade percebida são aspectos que garantem a continuidade da aquisição do produto ou serviço. Enquanto as associações e os outros ativos referem-se a conceitos e elementos atrelados à marca que também contribuem com a sua consolidação.

Assim, o *brand equity* deve ser elevado com o apoio da agregação de valores à marca. Se as cinco categorias subjacentes estiverem fortemente embasadas, a marca se consolidará e garantirá credibilidade à organização e seus produtos ou serviços.

O *branding*, por sua vez, consiste na atividade de gestão da marca, envolvendo todos os elementos que a constitui, como serviços, símbolos, *design*, conceitos, percepções, dentre outros. Assim, esta função está intrinsecamente ligada à administração do relacionamento do público com a marca.

O conceito de *branding* pode ser sintetizado como um conjunto de ações referentes ao gerenciamento da marca, a fim de fortalecê-la. Para isso, pesquisa quem é o público-alvo e qual é o posicionamento da organização, depois, constrói um programa de *branding* que reforce uma posição estratégica e a promessa da marca para o consumidor.

Esta área é responsável pelo agrupamento de soluções para o fortalecimento da marca, lidando com valores tangíveis e intangíveis. Além disso, promove um diálogo qualificado com os públicos, agentes fundamentais no processo de absorção das promessas de uma marca, das experiências proporcionadas e da imagem construída, elementos que estruturam a reputação da organização.

O *branding* envolve toda a organização, do público interno, que deve estar entrosado com o produto ou serviço oferecido, sua marca e valores, ao público externo, que deve se identificar e visualizar coerência em tudo o que a organização produz e transmite, para adquirir confiança.

*Branding* envolve relacionamento e comunicação em uma perspectiva com foco na marca, que transcende o nome, o logotipo, o *design* e todos os aspectos técnicos, envolve também, sentimentos e percepções do consumidor. Isso requer o alinhamento de todas as mensagens com todos os públicos estratégicos para que a comunicação seja única e reforce a construção simbólica da marca na mente do consumidor.

Para o posicionamento da marca, a organização precisa se desvincular do conceito de que o preço é a única vantagem competitiva. Há outros aspectos que os

*stakeholders*, cada vez mais exigentes, levam em consideração, como os atributos da marca, a qualidade e o diferencial do produto e a experiência de consumo oferecida.

Desse modo, o *branding* tem a função de ajudar o cliente a formar uma opinião acerca da organização e seu produto ou serviço. Para isso, gerencia a marca e todas as suas interfaces para elevar seus valores econômico e simbólico. Visa estreitar os relacionamentos, envolver todos os componentes da organização, reforçar o prestígio e, conseqüentemente, fortalecer e posicionar a marca de maneira competitiva no mercado.

## 5 RELAÇÕES PÚBLICAS E *MARKETING* INTEGRADOS

Atualmente, muitos profissionais de *marketing* já compreendem o diferencial em ter um profissional de Relações Públicas atuando na organização, como afirmam Keller e Machado (2006, p. 176) ao enfatizarem o indispensável trabalho deste na administração de crise e também sua atuação nos programas de comunicação de *marketing*. E o contrário é verdadeiro, ao promover ações de comunicação e estratégias de relacionamento, o profissional de Relações Públicas também reconhece a necessidade de recursos do *marketing*.

Marketing e relações públicas são consideradas as principais áreas de relacionamento organizacional na implementação do planejamento estratégico das empresas. Ambas realizam suas análises e seu planejamento, tendo por meta satisfazer grupos externos e internos [...]. Os conceitos de relações públicas e marketing são, na sua essência, instrumentos para adoção de uma nova atitude diante dos públicos, baseada na ideia de que a organização moderna existe para servir a seus mercados (SILVA, 2009, 367).

Neste viés integrado, é preciso salientar que as empresas precisam abandonar o vício em preocupar-se apenas com vendas e *marketing* (mercadológico) e estender seus esforços para o relacionamento com os públicos. Para isso, deve contar com o profissional de Relações Públicas, que converte o “público geral” em “públicos de interesse” para a organização sendo, portanto, o mediador da comunicação entre a organização e seus públicos.

O *marketing* e as Relações Públicas tem em comum sua metodologia de trabalho, que é o planejamento, essencial para o desenvolvimento de qualquer ação. Entretanto, a sua complementaridade está justamente nas distinções entre as perspectivas de atuação de cada uma, pois estas áreas diferenciam-se em relação às técnicas aplicadas e ao enfoque das estratégias.

As relações públicas estão voltadas para a conquista da boa vontade dos vários públicos das organizações, de modo a não prejudicar seu desempenho e lucro. Já o marketing tem por objetivo detectar, prognosticar, servir e satisfazer às necessidades do consumidor, com lucro (SILVA, 2009, p. 377).

Entre as inúmeras vantagens das ações conjuntas de Relações Públicas e *marketing*, é fundamental apontar que ambas podem

[...] destacar o posicionamento atual da empresa e de seus produtos diante dos públicos e do mercado-alvo; definir uma posição desejada para a empresa e seus produtos; estabelecer objetivos, políticas, estratégias de relações públicas e de marketing claros, coerentes e alcançáveis; implantar ações e medir os resultados obtidos diante dos consumidores e a outros públicos (SILVA, 2009, p.383).

Desse modo, enquanto o profissional de Relações Públicas tem a função de estreitar relacionamentos e reforçar a identidade institucional da organização, o profissional de *marketing* deve agregar valor à marca, possibilitando um posicionamento competitivo da organização no mercado e consequente conquista de clientes. No entanto, ambas as atividades acabam se misturando no processo de administração da instituição.

Independente da natureza da mensagem, isto é, com fins lucrativos ou não, recursos de *marketing* podem ser utilizados a fim de conquistar apoio e aceitação dos públicos em relação aos negócios da organização. Assim, esta área oferece diversas vantagens, desde que aplicada de maneira adequada e de acordo com os objetivos da organização.

Enquanto a atividade de Relações Públicas, apesar de focar sua atuação nos aspectos institucionais da organização, também contribui com objetivos mercadológicos. Afinal, uma das consequências de suas ações é a projeção de uma imagem positiva da organização, fator que se estende à marca, relevante para a escolha dos clientes.

A conciliação e satisfação dos interesses dos diversos públicos de uma empresa deve contribuir decisivamente para se alcançarem os resultados desejados. E se o resultado desejado for o lucro, deverá acontecer como decorrência de uma série de medidas administrativas, entre elas a comunicação integrada de Marketing e Relações Públicas (FORTES; TOLEDO, 1989, apud SZTUTMAN, 1984).

Contudo, é preciso salientar que, apesar de suas semelhanças e considerável nível de interferência de uma atividade sobre a outra, cada área possui sua especialidade e foco de atuação. Se o objetivo é estimular o consumo dos produtos, deve-se recorrer ao *marketing*, mas se for estabelecer relacionamento, compete às Relações Públicas desenvolver estratégias aproximativas.

As Relações Públicas, diferente do *marketing*, abrangem todos os públicos relacionados à organização e distingue-os de acordo com seus interesses e perfis. Assim, consegue categorizar os grupos e estabelecer canais de comunicação com cada um deles, corroborando um relacionamento duradouro com os *stakeholders*.

Assim sendo, não é somente com o consumidor a atuação de Relações Públicas. Existem outros públicos que, por meio do poder, da opinião e do comportamento podem influenciar os objetivos da empresa [...]. Assim, antes de tudo, bom produto, bom atendimento, casa em perfeita ordem, portas abertas etc. são a condição primeira de Relações Públicas, fator que irá influenciar o processo de Marketing (FORTES; TOLEDO, 1989, apud KOTLER; MINDAK, 1980).

A organização capaz de compreender a importância do planejamento e desenvolvimento integrado de ações de Relações Públicas e *marketing* possui uma grande vantagem competitiva. Além disso, os profissionais de cada área também devem reconhecer a contribuição que um oferece ao outro, e que em conjunto são capazes de obter melhores resultados para a organização.

Desse modo, a integração das duas atividades é uma maneira de aperfeiçoar o processo de planejamento organizacional, alinhando diferentes especialidades em razão dos objetivos estabelecidos. Tal sinergia proporciona mais eficiência e eficácia às ações estratégicas determinadas para a manutenção e desenvolvimento da organização.

## 6 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso consiste na análise empírica de uma dada realidade, envolvendo trabalho de campo. Lida com grande quantidade de informação e detalhes, e para obtê-los pode-se fazer uso de diversas técnicas de coleta de dados, como a entrevista, a observação ou a análise de documentos.

Torna-se necessário o desenvolvimento de um estudo de caso para demonstrar a aplicação da teoria, ilustrando com mais clareza os conceitos discutidos ao longo desta pesquisa. Assim, é possível compreender o processo que envolve a atividade de Relações Públicas, além de promover o entendimento de como funciona uma organização real.

Nesta técnica de análise parte-se do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade, pode ser considerado representativo de muitos outros, ou até de todos os casos semelhantes. A descrição deve ser completa, absorvendo todos os fatores que influenciaram a gênese do fenômeno e levando em consideração todos os seus aspectos e variáveis (WEY, 1983, p. 85-86).

Apesar da ampla representatividade apontada pelo autor, é preciso salientar também que ao aprofundar um estudo, focado em um indivíduo ou grupo de indivíduos, há a possibilidade de constatar-se alguma singularidade, o que torna cada estudo especial dentro de suas particularidades.

Visto isso, esta pesquisa, a qual aborda conceitos de comunicação integrada, envolve a realização de um estudo de caso com o desenvolvimento de uma proposta que integra ações de Relações Públicas e de *marketing*, consistindo em um exercício de articulação da teoria com a prática.

Tal exercício possibilita maior compreensão acerca da realidade das organizações e as contribuições proporcionadas pela comunicação organizacional integrada. Ao relacionar um caso real com a teoria exposta nos capítulos anteriores, é possível demonstrar a importância do profissional de Relações Públicas para a manutenção de uma organização.

Este estudo de caso tem como objeto de pesquisa o *Bistrô do Constantino* e objetiva propor ações para fortalecer sua identidade corporativa e, também,

proporcionar a agregação de valor à marca e seu posicionamento competitivo no mercado da gastronomia curitibana.

## 6.1 SOBRE O *BISTRÔ DO CONSTANTINO*

Inaugurado em agosto de 2012, após grande reforma do local (que anteriormente era um bar de música ao vivo), o *Bistrô do Constantino* busca se firmar como referência no mercado gastronômico de Curitiba. O restaurante foi fundado pelos sócios-proprietários, Felipe Surek, “*chef* de cozinha”, e Marcel Quadros, investidor e administrador do estabelecimento.

Sua estrutura comporta cerca de 100 pessoas e está apto a receber diversos tipos de públicos, apesar de ter o foco nos profissionais que trabalham no bairro. O espaço também pode ser usado para realização de eventos sociais (como coquetéis e festas de aniversário) e corporativos (como confraternizações e comemorações).

Apesar de haver atendimento no salão, o foco está no serviço de *delivery*, o qual consiste na entrega da encomenda em casa ou no local de trabalho. Assim, o cliente pode fazer a solicitação por telefone ou através do *website* do restaurante e receber sua refeição onde estiver. O atendimento é realizado de segunda a sexta-feira, das 11h30 às 14h30.

No princípio, havia também atendimento noturno, com um cardápio mais elaborado e complexo. Mas isso não foi suficiente para atrair clientes para o jantar, uma vez que houve apenas uma divulgação através da distribuição de *flyer* no semáforo da via rápida, próximo ao restaurante. Em virtude do pouco movimento, o atendimento foi restrito ao horário de almoço, que desde o início era o foco dos proprietários.

Em março de 2013, o restaurante atendia em média 50 clientes no salão e entregava 20 *marmitex*<sup>1</sup> por dia. A meta, porém, era receber 100 pessoas e entregar 100 *marmitex*. Dessa forma, passar de cerca de 400 clientes fixos – rotativos – para

---

<sup>1</sup> Marmitex: refeição individual acondicionada em recipiente descartável, normalmente feito de papel alumínio, e disponível pelo serviço de disk-entregas. Fonte: Dicionário inFormal.



1000. Entretanto, até o mês de agosto, a média de público atendido no salão era de 60 pessoas, e mais 30 a 40 *marmitex*, apenas.

Em seu primeiro ano de funcionamento, o empreendimento não obteve lucro, levando o “*chef* de cozinha”, Felipe, a abandonar a sociedade em julho de 2013, pois, ao contrário de seu sócio (Marcel) que possui outra fonte de renda, ele dependia de retorno financeiro, o que nunca ocorreu com o restaurante.

Prejuízo maior sofreu o sócio investidor, Marcel, pois apesar de possuir outra fonte de renda, até hoje não recuperou o dinheiro investido na reforma do local e agora administra o restaurante sozinho. Além disso, precisou diminuir custos e a primeira providência foi a redução da equipe, de 14 funcionários, passou a contar com apenas sete, sendo cinco para atuar no restaurante e dois para realizar as entregas de *marmitex*.

Diante da dificuldade em manter o salão com uma equipe pequena, o proprietário havia decidido restringir o atendimento ao *delivery*, no entanto, ele reavaliou a situação e, após três semanas, reabriu o salão, porém, com uma nova proposta de administração e sistema de atendimento.

Antes, o restaurante contava com cardápio *à la carte*<sup>2</sup>, com carnes diversificadas e pratos da cozinha italiana. Isso demandava a disponibilidade de grande variedade de alimentos para a escolha do cliente e muito tempo para o preparo individual de cada prato (demorando cerca de 40 minutos para servir a refeição). A logística dependia também de um número maior de funcionários para a cozinha e para atendimento no salão.

Para facilitar o processo de atendimento, desde outubro, os pratos oferecidos no salão são os mesmos do *delivery*, os quais são menos elaborados e já ficam prontos à espera dos pedidos. O restaurante dispõe de três opções de refeição a cada dia, com preços considerados pelo proprietário bastante acessíveis. Por exemplo: prato executivo de *stroganoff* de frango a R\$ 7,00 (sete reais).

Além disso, o cliente que desejava almoçar no salão fazia e retirava seu pedido no balcão, não havendo demanda de garçons à disposição para servir. Mas o proprietário identificou a real necessidade de contar com ao menos um profissional

---

<sup>2</sup> À la carte: diz-se do serviço oferecido em restaurantes em que o cliente dispõe de uma lista de pratos e respectivos preços. Fonte: Dicionário online de português.

para oferecer mais comodidade aos clientes, então, agora há um funcionário à disposição para anotar os pedidos no balcão e servir as refeições nas mesas.

Diante do mau desempenho e do prejuízo financeiro, o proprietário está decidido a vender o empreendimento. A mudança no perfil de atendimento foi uma medida provisória para reduzir os gastos e facilitar a rotina do restaurante, enquanto não é vendido. Além da dificuldade financeira, o proprietário não dispõe de tempo suficiente para administrar o restaurante, o que agrava a situação. Afinal, antes contava com o sócio, que era quem se dedicava exclusivamente ao negócio e colaborava com as tomadas de decisão.

Assim, o *Bistrô do Constantino* segue no mercado, buscando atrair clientes oferecendo refeições a preços abaixo da média no bairro Juvevê. No entanto, não há qualquer meio de divulgação eficiente do restaurante e sua oferta. Após a reabertura do salão, o restaurante ainda está voltando a receber os fregueses anteriores e na expectativa de conquistar novos clientes.

Além da história da organização, faz-se necessário abordar seus pontos fracos e fortes, de modo a proporcionar um diagnóstico da situação da empresa e suas características sob a perspectiva da comunicação organizacional, identificando de maneira mais aprofundada a personalidade do restaurante.

Para tanto, primeiramente, foi realizada uma observação indireta, isto é, de modo a não evidenciar aos investigados que estão sendo observados. A observação ocorreu de maneira exploratória, para conhecer a organização, sua rotina e obter embasamento para a construção de um roteiro de entrevista.

Assim sendo, no dia 22 de outubro de 2013, foi realizada uma entrevista semi-estruturada (vide apêndice) com o proprietário (e administrador) do restaurante com o objetivo de conhecer melhor a situação da organização, além de constatar o ponto de vista do administrador da empresa e levantar algumas informações específicas. A entrevista foi gravada e teve duração de 20 minutos. A transcrição do material registrado forneceu conteúdo com importantes dados, os quais possibilitaram uma análise detalhada da organização.

A partir da análise das informações adquiridas através da entrevista, tornou-se necessária a aplicação de uma pesquisa de opinião (vide apêndice) com os clientes do restaurante, para confirmar algumas informações. A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário aberto, para conferir mais liberdade de resposta aos clientes, que foram abordados enquanto aguardavam o preparo do pedido.

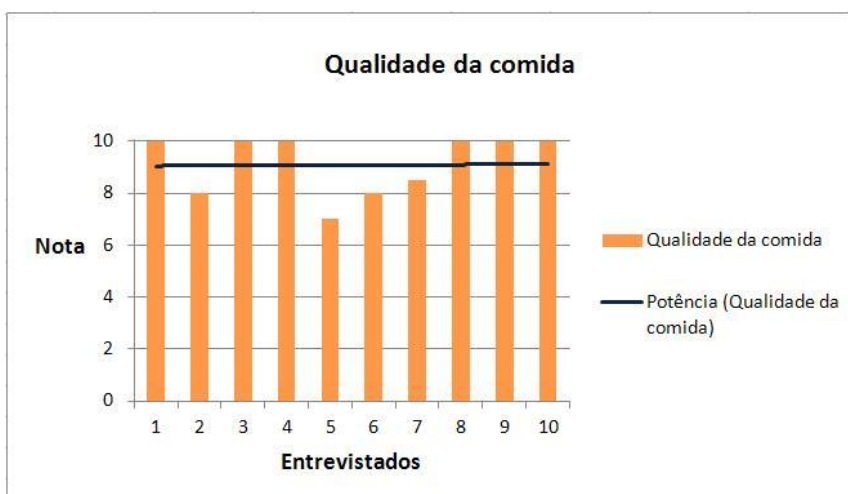
A pesquisa configurou-se apenas como uma via de acesso para um prognóstico, ou seja, uma abordagem rápida para conferir aspectos cruciais para o presente estudo de caso. Isso possibilitou compreender a realidade da organização e assegurar os argumentos apontados a seguir.

## 6.2 PONTOS FORTES DA ORGANIZAÇÃO

O proprietário do restaurante acredita na qualidade da comida oferecida como um fator decisivo para a conquista de clientes. Além disso, sempre apostou no potencial do serviço *delivery*, pois é um dos únicos que faz entrega de *marmitex* no bairro Juvevê, onde há predominância de restaurantes com *buffet* no horário de almoço.

A qualidade da comida pode ser comprovada pela aprovação dos clientes, os quais atribuem nota 9 (em média) (GRAF. 1) às refeições servidas. Através de um questionário de pesquisa, foram consultadas dez pessoas, dentre as quais há as que costumam almoçar no *Bistrô do Constantino* de três a cinco vezes por semana e há outras esporádicas, demonstrando que há clientes fiéis ao restaurante. Porém, ainda há grupos que precisam ser fidelizados. No entanto, o que é unânime é o valor atribuído ao produto oferecido pelo estabelecimento.

GRÁFICO 1 – Notas atribuídas pelos clientes à comida do *Bistrô do Constantino*



Fonte: DO AUTOR (2013).

Ter um produto forte é essencial para o desenvolvimento da organização, pois o produto é o que assegura um *brand equity* elevado, o que é decisivo para agregar valor à marca e posicioná-la competitivamente. Por isso, o *Bistrô do Constantino* deve focar suas estratégias de comunicação no serviço e no produto oferecido, os quais garantem segurança e domínio para novas ações institucionais e mercadológicas.

O *delivery* é um serviço que pode ser mais explorado, pois é o único de comida caseira do bairro Juvevê que dispõe de sistema de pedido *online* através do *website*, recurso que atualmente está desativado. Além disso, ao fazer uma busca na *internet*, só é encontrado mais um restaurante que faz entrega do mesmo gênero no horário de almoço. Assim, este é um espaço no mercado que requer atenção e possibilita crescimento para a empresa.

A *marmitex* é a opção que oferece maior retorno financeiro para o restaurante, há clientes que solicitam entrega em domicílio e há os que retiram no estabelecimento. No entanto, ainda corresponde a um valor muito abaixo do necessário para proporcionar lucro.

Outro aspecto positivo da organização é o ambiente, que foi todo reformado antes da inauguração do restaurante. O proprietário afirma ter investido mais de R\$ 100 mil em obras. Clientes entrevistados definiram o ambiente como um local, agradável, aconchegante e calmo. Esta é uma vantagem em relação aos concorrentes e deve ser valorizada.

O ambiente e o clima são fatores que compõem a formulação da identidade corporativa do restaurante e pode reforçar sua cultura como uma organização de clima aprazível, o que deve permear não só a estrutura do lugar, o ambiente, como também as relações de trabalho no dia a dia. Assim sendo, este é um atributo que fortalece a identidade e agrega valor à organização, como um local onde o cliente tem total satisfação ao realizar sua refeição, tornando positiva sua experiência com o *Bistrô do Constantino*.

### 6.3 PONTOS FRACOS DA ORGANIZAÇÃO

O principal aspecto negativo do restaurante é a inexistência de um planejamento de comunicação organizacional, muito menos integrada. Isso desencadeia diversos problemas que afetam toda a organização. Por isso, se faz necessário trabalhar a comunicação numa perspectiva integrada.

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p. 150).

Desse modo, a comunicação integrada, abordada nesta pesquisa sob a perspectiva proposta por Kunsch (2003), que distingue quatro modalidades de comunicação – interna, administrativa, institucional e mercadológica – é fundamental para garantir o funcionamento da organização e seu desenvolvimento.

Em decorrência da ausência de um profissional de Relações Públicas no *Bistrô do Constantino*, não há práticas comunicacionais sólidas. A comunicação institucional, abordada na presente pesquisa como um recurso para o fortalecimento dos aspectos organizacionais perante os públicos, ocorre de forma irrisória através do *website*, no qual ainda não é concedida a real importância da sua contribuição para o restaurante.

Quanto à comunicação mercadológica, igualmente destacada nesta pesquisa, é a única privilegiada pelo proprietário do restaurante e, contudo, ocorre timidamente por meio de *folder*, *website* e uma faixa colocada na fachada do restaurante recentemente (outubro de 2013). São ações limitadas que não correspondem a um planejamento de comunicação mercadológica efetivo. O proprietário reconhece que nunca foram elaboradas estratégias de comunicação, ou ao menos de divulgação.

Nosso *marketing* aqui, nosso departamento de *marketing* aqui é terrível. Tanto que muita gente que mora aqui nem sabe que tem aqui. Tanto que a gente tá na via rápida aqui que passa milhares de carros e faz mais de um ano que tô com o restaurante aberto e nunca coloquei uma placa, mas também, nunca... é.. me entusiasmei em colocar uma placa ali por

causa do sistema que a gente adotava (ENTREVISTADO, vide apêndice).

O *folder* (FIG. 2; FIG. 3) evidencia o viés mercadológico da comunicação, pois o material promocional divulga os produtos e o serviço de *delivery*, apenas. Vale ressaltar o fato de o foco de atendimento para *delivery* estar no *website*, quando na verdade, este recurso encontra-se desabilitado há mais de dois meses. Portanto, este material está ultrapassado enquanto o atendimento *online* não for reabilitado.

FIGURA 2 – Frente e verso do *folder* do Bistrô do Constantino



Fonte: Bistrô do Constantino (2013).



FIGURA 3 – Lado interno do *folder* do Bistrô do Constantino

Fonte: Bistrô do Constantino (2013).

Outro ponto nevrálgico é o desconhecimento dos *stakeholders* do restaurante e consequente escassez de relacionamento com estes, que são indispensáveis para a manutenção competitiva da organização no mercado. Afinal, são os públicos estratégicos que garantem a continuidade do fluxo organizacional. Sem conhecer quem são os indivíduos relacionados ao restaurante, não se sabe quais são suas expectativas em relação à organização.

O mapeamento dos públicos é indispensável para o planejamento de qualquer tipo de ação, principalmente de comunicação, a qual requer compreensão mútua entre os envolvidos. Como discutido anteriormente (p.13-17), para a atividade de Relações Públicas, delimitar quem são os públicos de interesse da organização é fundamental para a elaboração de estratégias.

À administração do *Bistrô do Constantino*, falta esta noção, pois identifica apenas os clientes como público quando, na realidade, mesmo configurando-se como uma organização de pequeno porte, ela possui outros grupos com os quais se relaciona, por exemplo, os fornecedores. Assim, identificar quem são tais grupos é mais uma função que o profissional de Relações Públicas não pode se abster.

Vale ressaltar a classificação de *stakeholders*, conceito que abrange grupos que influenciam e são influenciados pela organização. Refere-se a “todos aqueles indivíduos ou grupos que possuem legitimidade e/ou poder” (FRANÇA apud CARROLL, 2008, p. 35). Isto é, pessoas que, devido sua relação com a empresa, interferem nas tomadas de decisões.

Portanto, é preciso identificar o nível de influência, o tipo e o objetivo da relação estabelecida e o grau de importância para a organização. Dessa forma, é possível identificar os públicos prioritários e quais são suas expectativas, para a futura elaboração de ações específicas de comunicação para cada um deles. Assim, o mapeamento dos públicos é uma medida estratégica para a elaboração de um planejamento de Relações Públicas e, também, de *marketing*.

A ausência de um relacionamento com os públicos é um problema que prejudica tanto no aspecto institucional quanto no mercadológico. O relacionamento é essencial para fidelizá-los. A manutenção de uma clientela fixa por si só já é benéfica e, além disso, favorece a vinda de novos clientes, pois eles podem fazer uma ótima propaganda do estabelecimento. Portanto, para garantir a fidelização dos consumidores é necessário estreitar relacionamento.

Além disso, não foram definidas a missão, a visão e os valores, que são fundamentais para o alinhamento do restaurante com a cultura, imagem e aspectos institucionais. Tais elementos constituem a identidade corporativa, a qual deve ser sólida e contribuir com uma projeção positiva da organização. Desse modo, não possuir uma identidade forte, ocasiona uma série de consequências que culminam com uma imagem neutra e, muitas vezes, negativa.

Tais problemas de aspectos conceituais se estendem para fatores de cunho prático, como o *website*, o qual não está atualizado e deve ser um meio de contato para o *delivery*. Além desta função, o site é um instrumento de comunicação institucional e deve expor o histórico da organização, mostrar um pouco do seu trabalho e explicitar sua identidade organizacional. Esta inoperância se estende à *fanpage* no *facebook*, a qual não é atualizada com frequência e, conseqüentemente, não proporciona interatividade e fluxos de troca entre organização e públicos.



### 6.3.1 Sobre as mídias digitais da organização

As mídias digitais estão presentes em todas as organizações atualmente, ainda que em algumas, com menos intensidade. Do computador para desempenhar as atividades cotidianas, até a *internet* com as redes sociais, as mídias se fazem necessárias nesse contexto cada vez mais globalizado e digitalizado do mercado.

Ao levar em consideração os benefícios propiciados pela *internet* e pela interação virtual com os públicos de interesse e, sobretudo, o custo razoável, as organizações sempre investem em *websites*, os quais se tornam canais de divulgação de notícias, campanhas, produtos ou serviços e informações institucionais e consistem, assim, em um meio de contato com os clientes.

No caso do *Bistrô do Constantino*, as informações institucionais disponíveis no *website* (FIG. 4) são básicas, apenas apresentando o restaurante e descrevendo seu serviço, informação que agora está desatualizada, já que a proposta de atendimento do restaurante foi alterada.

FIGURA 4 – Informações institucionais no *Website* do Bistrô do Constantino



Fonte: Bistrô do Constantino (2013).

O menu de informações está incompleto, falta desenvolver conteúdos (FIG. 5) e atualizar as novidades com mais frequência, e alguns textos apresentam erros de digitação. São detalhes que podem ser melhorados com um pouco mais de atenção e cuidado, afinal, tudo contribui com a imagem do *website* e deve ser desenvolvido com profissionalismo.

O site (FIG. 6) é uma das opções, além do telefone, para realizar o pedido *delivery*, mas atualmente a ferramenta está desabilitada. Isso representa um desperdício de recurso, pois poderia ser uma fonte extra para o aumento da demanda de entregas de *marmitex* do restaurante.

FIGURA 5 - Website do Bistrô do Constantino



Fonte: Bistrô do Constantino (2013).

FIGURA 6 – Ferramenta de *delivery* do *website*

Fonte: Bistrô do Constantino (2013).

Quanto à página corporativa do *Bistrô do Constantino* no *Facebook* (FIG. 7), está tão desatualizada quanto o *website*. A página foi criada em 21 de fevereiro de 2013, possui 232 “curtidas” e atinge em média 6 “curtidas” nos *posts*. A última atualização aconteceu no dia 04 de setembro de 2013. Deste modo, a página torna-se apenas mais uma abandonada entre muitas do ramo gastronômico disponíveis na *web*, não havendo funcionalidade e causando impressão negativa no usuário que acessa a página.

O perfil no *Twitter* (FIG. 8), por sua vez, foi criado e houve apenas um único *post* de inauguração. Muitas organizações querem estar presente nas redes sociais, pois elas atingem um grande número de pessoas e oferece diversas possibilidades. No entanto, possuir uma página desatualizada não se configura como uma ferramenta efetiva de comunicação, já que não ocorre interatividade entre a empresa e os públicos de interesse.



FIGURA 7 – Página corporativa do restaurante no *Facebook*

Fonte: Bistrô do Constantino (2013).

FIGURA 8 – Perfil do Bistrô do Constantino no *Twitter*

Fonte: Bistrô do Constantino (2013).

Com a expansão da *internet* as redes sociais ganharam espaço e hoje, a organização que consegue fazer uso efetivo desta ferramenta para se relacionar direta e instantaneamente com seus *stakeholders* possui grande vantagem, não só para atingir impacto com lançamento de produto, como também para contornar situações de crise. Afinal, quando há uma relação de confiança, a comunicação torna-se mais eficaz na conquista de apoio.

As mídias digitais são canais de diálogo que auxiliam o profissional de Relações Públicas na mediação da interação entre a organização e seus públicos, a fim de criar laços fortes e duradouros. Este relacionamento representa um dos principais objetivos da atividade, conquistando a confiança dos *stakeholders*. Para a área de *marketing*, tais canais atingem os indivíduos de modo a estimular o consumo do produto da organização e lidam com as experiências e valores agregados à marca.

Por fim, pode-se apontar a administração razoável dos recursos materiais e de pessoal. A pesquisa realizada com os clientes demonstrou não ser unânime a atribuição de um bom atendimento e há aspectos materiais que precisam ser aprimorados, como as toalhas das mesas e a disponibilidade de gelo. São pequenos detalhes, porém, se somados a outras ocorrências, desfavorecem a concepção de um estabelecimento bem conceituado.

Além disso, uma observação dirigida ao atendimento e relacionamento interpessoal dos funcionários com os clientes, principalmente do garçom, denotou despreparo. Um dos questionários da pesquisa aplicada apresentou como queixa a falta de atenção com clientes. Por isso, capacitação de equipe é essencial para um desempenho adequado e estabelecimento de uma relação estreita com os públicos, que esperam não só um produto de qualidade, como também, atendimento profissional.

Diante das informações levantadas e dos apontamentos feitos em relação aos aspectos positivos e negativos, parte-se para a elaboração de uma proposta de ações. Este procedimento objetiva articular os conceitos abordados ao longo desta pesquisa, embasados por teóricos das áreas de Relações Públicas e *marketing*, promovendo assim, o entendimento de como tais teorias aplicam-se na realidade das organizações.

As propostas tem o intuito de nortear futuras tomadas de decisões e fornecer subsídio para a concepção de um planejamento de comunicação organizacional.

Dessa maneira, este estudo de caso consiste em uma etapa inicial do processo de planejamento, que é complexo e constitui-se em diversas fases de ações até a sua elaboração final.

#### 6.4 PROPOSTA DE AÇÕES

O presente estudo de caso propõe algumas ações iniciais, as quais devem constituir um embasamento para a elaboração de ações estratégicas, buscando o fortalecimento da identidade corporativa do *Bistrô do Constantino* e contribuição para o posicionamento da marca no mercado gastronômico de Curitiba.

Para articular conceitos de autores da área de Relações Públicas e *marketing*, demonstrados nos capítulos anteriores da pesquisa, é preciso desenvolver um pensamento estratégico que se traduza em uma visão igualmente estratégica e, conseqüentemente, a execução de ações com vistas ao objetivo da organização.

No caso do proprietário do restaurante, seu objetivo primordial é que o empreendimento proporcione lucro. Para a concretização deste objetivo, a atividade de Relações Públicas torna-se um fator decisivo em consequência de sua visão e compreensão global da organização, capaz de identificar suas deficiências e qualidades, além de contribuir com o desenvolvimento corporativo como um todo, gerando lucro financeiro e institucional para a empresa.

Desse modo, propõem-se algumas ações com o objetivo de auxiliar a construção de políticas e direcionar as atitudes para a concretização de metas e objetivos. Ao vincular a teoria com a proposição de ações, torna-se evidente as demandas comunicacionais que devem ser supridas por meio de um planejamento estratégico de comunicação, a ser desenvolvido posteriormente.

##### 6.4.1 Formulação da missão, visão e valores

Para promover o fortalecimento da identidade corporativa, o profissional de Relações Públicas precisa de elementos que alicercem suas ações de comunicação institucional. Os principais, conforme abordado nesta pesquisa (p. 36-39), são a missão, a visão e os valores. O *Bistrô do Constantino*, inaugurado há mais de um ano, nunca formulou tais diretrizes, assim, deve instituí-las para o delineamento de sua identidade.

Definir qual é a missão da organização consiste em conferir a ela um compromisso e um papel a ser desempenhado, de acordo com Kunsch (2003, p. 249), é a “razão de ser de uma organização”. Sem isso, não há um foco sobre o segmento de atuação ou abrangência do ramo de atividade. A missão tem a incumbência de orientar os objetivos e engajar todos os integrantes da organização para concretizá-los.

A missão deve ser formulada com uma sentença curta e o mais objetiva possível, além disso, apesar de possuir determinado aspecto inspirador, deve ser realista e consistir em um comprometimento com os públicos, que seja alcançável e possível de se perpetuar na rotina da organização. Esta declaração consistirá em um ponto de partida para a reformulação da identidade do restaurante.

De acordo com David e David (2003), há nove elementos a serem analisados durante o processo de definição da missão, são eles: identificação dos clientes-alvo; identificação do principal negócio; especificação geográfica do mercado; identificação das tecnologias utilizadas; comprometimento com a sobrevivência, crescimento e rentabilidade; declaração da filosofia da empresa; importância dos colaboradores; identificação da imagem pública desejada pela empresa; e em que a empresa se destaca das concorrentes.

Dessa forma, a missão deve convergir dados referentes a informações de “o que, como e onde” a organização faz acontecer. Deve representar o seu propósito e ser um diferencial competitivo, além de constituir um ideal tangível. Portanto, a missão direciona a equipe para a realização de metas e objetivos.

A visão, por sua vez, refere-se àquilo que a organização pretende realizar, como um patamar a ser alcançado. Enquanto a missão identifica o que a organização é, a visão projeta o que ela deseja ser. Assim, determina o que se deseja realizar nos próximos anos e quais resultados devem ser obtidos, colaborando com a construção de um caminho a ser percorrido nos próximos anos para a concretização do que foi estabelecido.

Assim, a visão retrata o futuro almejado em longo prazo e representa claramente o que, quando e onde isso deve ocorrer. Ela deve alinhar as atitudes de todos os membros da organização, impulsionando-os a colaborar com a concretização da visão definida. Para isso, o profissional de Relações Públicas conta com ferramentas de divulgação para aquisição de apoio dos funcionários.

Isto é o que falta também para o *Bistrô do Constantino*, pois não há projeções para o futuro. Desse modo, falta estímulo para que os integrantes da organização se esforcem, pois não possuem metas e objetivos. O restaurante é mantido da maneira que é possível, sem competitividade e perspectivas. Por isso, é necessário o estabelecimento de uma visão que incentive a equipe e permeie sua postura no trabalho.

Por fim, os valores, os quais são constituídos por princípios éticos e, muitas vezes, por regras morais de conduta, determinam o comportamento esperado por parte dos funcionários da organização. Os valores constroem um padrão e orientam as tomadas de decisões, devendo ser institucionalizados e absorvidos como uma filosofia da organização.

Nessa década vimos também o começo da integração, ao composto da comunicação organizacional, das narrativas baseadas no universo simbólico das empresas e instituições, o uso de relatos orais, a memória dos empregados e dos consumidores, o resgate dos lugares, mitos de origem e dos ritos e rituais de cada empresa, a valorização da história [...] e, sobretudo, como reação à constatação de que o “homem social, relacional” integra-se, também, aos objetivos da organização por meio dos valores (NASSAR, 2010, p. 253).

Assim, os valores orientam o comportamento dos indivíduos e a formulação de estratégias da organização. No caso do restaurante, não há nenhum tipo de norma, políticas ou valores formalizados. Isso desfavorece a construção de significado e o sentimento de pertencimento, que podem ser proporcionados por valores comuns. Além disso, deixa de haver um padrão de postura profissional, levando cada membro da equipe a possuir seus próprios valores.

Em virtude disso, a missão, a visão e os valores são diretrizes que devem compor a organização, pois ocasionam diversas vantagens. Uma delas é a criação de um ambiente interno satisfatório, requisito para uma boa projeção externa. O compartilhamento constante dos princípios estabelecidos, por exemplo, criam um vínculo entre a equipe e estimula o trabalho para um objetivo comum. Portanto,



estas definições modelam os integrantes da organização para um ideal a ser atingido.

São elementos como estes que constroem a identidade da organização, que deve ser reforçada continuamente e propagada externamente. Desse modo, a missão, a visão e os valores são diretrizes que devem ser estabelecidas para que o profissional de Relações Públicas tenha subsídio para promover o fortalecimento da identidade da organização e, assim, ela alcance desenvoltura no mercado e tenha uma imagem valorizada.

#### 6.4.2 Programa de relacionamento com clientes

Outra necessidade é a implantação de um programa de relacionamento com os clientes os quais, mesmo antes da realização de um mapeamento dos públicos, já se evidencia como um dos *stakeholders*, pois as principais atividades desempenhadas pelo *Bistrô do Constantino* estão direcionadas ao atendimento dos clientes.

No entanto, não é realizada nenhuma ação de relacionamento com eles, sendo que este vínculo é de fundamental importância para que sejam fidelizados e os potenciais clientes, atraídos. Afinal, bom atendimento, atenção e valorização consistem em requisitos básicos para estreitamento das relações.

A manutenção de uma clientela fixa é a garantia de lucratividade constante e redução da necessidade de buscar consumidores. Além disso, garante a vinda de mais pessoas por meio de indicação, constituindo assim, uma propaganda informal, gratuita e eficaz.

Através do programa é possível atender às expectativas dos clientes e também verificar suas insatisfações e quais aspectos precisam ser melhorados, contribuindo com o desenvolvimento e aprimoramento da organização e concedendo respaldo para as tomadas de decisões voltadas aos clientes.

As Relações Públicas, cuja principal função é promover o relacionamento com os indivíduos, deve contar com recursos que o viabilizem. Por isso, a implantação de um programa de relacionamento se faz necessária, uma vez que permite a

execução de ações específicas de maneira coordenada e planejada. Assim, são garantidas medidas que valorizam o consumidor e agregam valor à empresa.

#### 6.4.3 Campanha institucional

A falta de divulgação do restaurante está dificultando a vinda de novos clientes, levando em consideração que o restaurante não está localizado em uma rua principal, só o conhece quem mora perto ou quem recebeu indicação de conhecidos. Dessa forma, destinar recursos para uma campanha institucional pode ser a melhor solução, uma vez que ela reforça os aspectos institucionais da organização e corrobora com uma identidade forte e bem conceituada.

Por isso, é imprescindível que sejam implantadas ações de comunicação na organização, em especial para o presente estudo, as relativas à comunicação institucional. Desse modo, unirá seus esforços em um conjunto de ações coesas e deixará de realizar a simples distribuição de *folder*, o qual tem um alcance limitado e, como já apontado, um cunho mais mercadológico.

É possível desenvolver algumas ações de comunicação institucional utilizando ferramentas mais acessíveis financeiramente, como o *website* e a página do *Facebook*, tornando-os mais eficientes e significativos para os ganhos do restaurante. Ao contrário do que é feito atualmente, já que são inutilizados e não integram a rotina de atividades do *Bistrô do Constantino*.

A campanha institucional deve transmitir a personalidade da organização, sua missão, visão e valores, de modo a reforçar sua identidade corporativa. Disseminar tais princípios contribui com a conquista de credibilidade e a projeção de uma imagem favorável perante os *stakeholders*, com isso, a organização conquista espaço e posiciona-se.

No âmbito interno, por sua vez, a comunicação institucional reduz conflitos e busca unificar todos os setores da organização no sentido de projetar externamente seus atributos. Ela reforça a personalidade da organização, sua cultura e agrega valor à empresa. Pode ser uma forma de incentivar os funcionários a aderirem às metas e aos objetivos, além de destacar os princípios corporativos.

Para reforçar sua identidade e facilitar a aceitação da campanha institucional por parte dos públicos, a atividade de *marketing* torna-se uma aliada indispensável, pois sua perspectiva mercadológica condiciona o processo de valorização da marca, a qual é elemento para a consolidação da identidade corporativa, matéria-prima da comunicação institucional.

#### 6.4.3.1 Programa de *branding*

Para agregar valor à marca do *Bistrô do Constantino*, um programa de *branding* torna-se indispensável, pois esta vertente do *marketing* possui competência para gerenciar diversos aspectos de uma marca, provenientes de diferentes áreas (design, publicidade e propaganda etc.). Assim, convergem-se as ações interdisciplinares em uma manifestação única da marca.

Através do programa de *branding*, o profissional de *marketing* busca consolidar a marca através de diversas ações, entre elas, a construção da identidade visual, o estudo dos aspectos culturais da organização e análise da sua imagem junto aos públicos.

O *branding* ajuda a reforçar a personalidade da marca, isto é, salientar características mais humanizadas dela ou do produto para que se aproxime do consumidor. As pessoas querem adquirir marcas com as quais se identifica, por isso, a marca precisa ser personificada em determinados momentos de modo a facilitar um vínculo com o cliente.

A personalidade da marca pode ser definida como um conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca. Assim, isso inclui características como gênero, idade e classe socioeconômica, além de traços clássicos da personalidade humana como carinho, interesse e sentimentalismo (AAKER, 1995, p.158).

O programa de *branding* pode administrar e facilitar a relação da marca com os clientes do restaurante. Tal vantagem aliada à assimilação da identidade corporativa do *Bistrô do Constantino* possibilita o posicionamento de marca, que relaciona atributos do produto, da empresa e da marca em si, destacando tais aspectos de modo que o consumidor estabeleça uma relação de consumo.

Da mesma maneira que o profissional de Relações Públicas busca transmitir mensagens das diferentes áreas de uma organização de uma maneira uníssona, o profissional de *marketing* visa transmitir os diversos aspectos mercadológicos da organização. Desse modo, unindo conceitos das duas áreas é possível realizar um trabalho de comunicação integrada cujo diferencial é a abrangência de diversos aspectos inerentes à comunicação organizacional, atendendo assim, as demandas do restaurante.

Uma organização que almeja conquistar novos clientes e fidelizá-los precisa ter uma cultura interna forte para consolidar sua identidade, de modo que reflita uma imagem positiva em seus públicos. Para isso, deve contar com um planejamento de comunicação para determinar suas ações e manter-se no caminho adequado. Quanto aos aspectos do *marketing*, busca-se posicionar a marca da empresa na mente dos consumidores. Para isso, é necessário o uso da comunicação mercadológica, que possibilita o gerenciamento do valor da marca.

Considerar tais propostas permite a compreensão da empresa e a associação de aspectos institucionais e mercadológicos para a realização de um trabalho que fortaleça a identidade organizacional do *Bistrô do Constantino* e consequentemente projete uma imagem positiva, além de posicioná-lo de maneira estratégica frente aos concorrentes.

Há diversos aspectos internos, estruturais e institucionais a serem solucionados para que o *Bistrô do Constantino* atinja o sucesso almejado. Os problemas enfrentados atualmente afetam não apenas o lucro financeiro do restaurante, mas também os objetivos da equipe em crescer e desenvolver seu negócio para que possam lucrar financeira e institucionalmente.

A decisão de venda do estabelecimento é o principal reflexo da falta de um estrategista de Relações Públicas na organização, capaz de promover ações que fortaleçam a empresa no sentido institucional. Assim, torna-se evidente que um produto de qualidade não é suficiente para atrair clientes. Um planejamento estratégico de comunicação organizacional integrada é essencial para o desenvolvimento de toda organização.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, pode-se concluir que o profissional de Relações Públicas é imprescindível para a manutenção e desenvolvimento das organizações. Sua atuação na coordenação da comunicação organizacional representa um diferencial para a direção administrativa, pois com uma visão global este profissional é capaz de prospectar e analisar todos os aspectos corporativos pertinentes para a construção de um planejamento de comunicação.

O trabalho de Relações Públicas é assegurado por métodos sistemáticos e bem elaborados, tendo como principal expoente o planejamento, o qual engloba diversas etapas e processos. Através de pesquisas e análises, são realizados diagnósticos para a elaboração de planos, programas e projetos, os quais visam à concretização de metas e objetivos determinados pela organização.

Um dos atributos do profissional da área é sua capacidade de identificar, compreender e lidar com todos os públicos relevantes, sempre atento às suas expectativas. Com a mediação de interesses e estabelecimento de relacionamentos duradouros, ocorre a conquista de confiança, apoio e engajamento dos *stakeholders*, essenciais para o desempenho de qualquer atividade corporativa.

Nota-se a capacidade que o profissional de Relações Públicas tem para antever problemas e conflitos que podem ocorrer preparando-se, dessa forma, para a aplicação de medidas imediatas de reparo. Por isso, ele está sempre um passo à frente e oferece suporte para a alta administração, contribuindo diretamente com as tomadas de decisões.

Vale ressaltar seu desempenho dentro da organização ao desenvolver a comunicação organizacional integrada, a qual se desdobra nas comunicações interna, administrativa, institucional e mercadológica. Nesta perspectiva, o profissional de Relações Públicas desempenha função de administrador das comunicações, estando apto a desenvolver estratégias em qualquer uma das modalidades, e para isso deve trabalhar em conjunto com profissionais de outras áreas.

No contexto da comunicação mercadológica, encontra-se como protagonista o profissional de *marketing*, que com sua experiência de mercado desenvolve ações de valorização da marca e seu posicionamento. Para isso, conta com recursos

próprios da área, como o *branding*, para gerenciar todos os aspectos relativos à marca e a sua exposição. Além disso, fomenta a relação de compra por meio da prospecção de clientes e identificação das suas expectativas de consumo.

A comunicação institucional, por sua vez, tem como ator principal o profissional de Relações Públicas, responsável por disseminar informações de aspecto corporativo, de modo a reforçar a identidade da organização. Vale salientar que esta é o alicerce institucional, por isso, a atividade de Relações Públicas deve fortalecer a identidade corporativa para contribuir com a formação de conceito junto aos públicos e projeção de uma imagem positiva.

As duas modalidades acima são as propulsoras para o fortalecimento da identidade corporativa e posicionamento de marca, tema central desta pesquisa. São elas as mais competentes para gerenciar a identidade da organização, agregar valor à marca e posicionar a organização de maneira competitiva no mercado. Dessa forma, garantem o desenvolvimento da empresa e tornam suas atividades mais lucrativas.

Portanto, Relações Públicas e *marketing* devem atuar em uma perspectiva integrada, unindo esforços para elevar a credibilidade da organização junto aos seus *stakeholders*. Assim, as duas atividades, cada uma com seu enfoque (Relações Públicas visualizando o relacionamento, e *marketing*, o consumo), complementam-se e são decisivas na obtenção de resultados para a organização.

O estudo de caso desenvolvido evidenciou os problemas ocasionados diante da inexistência de um planejamento de comunicação. Sem este para nortear a rotina da organização, as ações tornam-se desconexas e ficam ao acaso. Assim, cada membro executa sua função sem, no entanto, refletir um objetivo maior.

Além disso, demonstrou-se a falta de conscientização de uma empresa acerca da importância de um profissional de Relações Públicas e de ações de relacionamento institucional, uma vez que seu direcionamento aponta para o âmbito mercadológico, buscando apenas conquistar clientes e obter lucro.

Entretanto, para a obtenção de lucro financeiro, é necessário também, gerar lucro institucional. Isto é, apenas ações mercadológicas não são suficientes para o desenvolvimento da organização. É preciso que haja o outro pilar de sustentação, neste caso, a perspectiva da comunicação institucional.

Cabe ao profissional de Relações Públicas a competência de analisar o cenário, compreender o ambiente organizacional e pensar estrategicamente as

medidas mais adequadas para a solução do problema identificado. Reitera-se, assim, a sua habilidade de conhecer a organização como um todo e buscar mediar sua relação com os diferentes públicos a ela interligados.

Esta pesquisa elucidou a amplitude do campo de comunicação e as inúmeras possibilidades de estudo proporcionadas pela área de Relações Públicas, evidenciando possíveis desdobramentos para a continuidade do desenvolvimento do presente trabalho. Assim, compreende-se a constante necessidade de atualização e aprendizado na área da comunicação social.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de S. **Curso de Relações Públicas**. São Paulo: Atlas, 1970.

CAMPBELL, Andrew. A missão: a tarefa mais importante do líder. In: STACEY, Ralph. **Pensamento estratégico e gestão de mudanças**. Trad. de João Paulo Gaspar. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

CANFIELD, Bertrand. **Relações Públicas – Vol. 2**. São Paulo: Pioneira, 1961.

COSTA, Joan. **A imagem da marca. Um fenômeno social**. São Paulo: Edições Rosari, 2008.

DAVID, Forest R.; DAVID, Fred R. **It's time to redraft you mission statement**. Boston: The Journal of Business Strategy, 2003. Vol 24. Disponível em: <[http://www.esf.edu/for/germain/David\\_8\\_12.pdf](http://www.esf.edu/for/germain/David_8_12.pdf)> Acesso em: 05 nov. 2013.

DENCKER, Ada de F. M.; VIÁ, Sarah C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

FORTES, Waldir G.; TOLEDO, Geraldo L. **Relações Públicas e Marketing: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Revista de Administração, 1989. Nº 24. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=2403003.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2403003.pdf)> Acesso em: 29 set. 2013.

FRANÇA, Fábio. **Conceituação lógica de públicos em relações públicas**. São Paulo: Estudos de Jornalismo e Relações Públicas UMESP, 2003. Nº 1. Disponível em: <<http://rp.gabrielramalho.com>> Acesso em: 27 set. 2013.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.



KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

NASSAR, Paulo. Revendo valores no ambiente organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. P. 245-255.

NEVES, Roberto de C. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Marketing. In: **Introdução à administração**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

PERUZZO, Cicilia K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

REGO, Francisco Gaudêncio T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RODRIGUES, Marley. **Proposta de dimensões de relacionamento em Relações Públicas com stakeholders internos**. Porto Alegre: Repositório Institucional PUCRS, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10923/2141>> Acesso em: 27 set. 2013.

SILVA, Mariângela B. R. Relações Públicas e as interconexões com o marketing nas estratégias organizacionais. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Relações Públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

SOUZA, Marcos G.; NEMER, Artur. **Marca e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 1983.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista .....	83
APÊNDICE B – Transcrição da entrevista .....	85
APÊNDICE C – Questionários da Pesquisa de Opinião .....	91

## APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

**Objetivo:** análise da situação organizacional

**Entrevistado:** proprietário do *Bistrô do Constantino*

### Descrição da empresa

- 1 – Nome: Bistrô do Constantino
- 2 – Endereço: Rua Constantino Marochi, 710, Juvevê, Curitiba, PR
- 3 - Data de inauguração: 20/08/2012 (incerto)
- 5 - Produto / serviço: restaurante de comida caseira
- 6 - Número de empregados: sete
- 7 - Nome do proprietário: Marcel Quadros

### Entrevista

Aspectos institucionais

Conte a história do Bistrô do Constantino.

Fale sobre os produtos/pratos oferecidos.

Possui definidas a missão, a visão e os valores?

Qual é o principal atributo do Bistrô?

Aspectos administrativos

Quem são os administradores do Bistrô?

Qual é o seu envolvimento com as atividades diárias?

Como você caracteriza o ambiente de trabalho?

Há alguma política ou norma de conduta estabelecida à equipe?

Aspectos mercadológicos

Quantos clientes possuem atualmente?

Há dias de maior e menor movimento?

Qual o perfil do público frequentador?

#### Aspectos comunicacionais

O bistrô possui algum material de divulgação?

É desenvolvida alguma forma de relacionamento com os funcionários, clientes, fornecedores etc. ?

Há uma pessoa responsável pelo relacionamento e atendimento online e atualização das redes sociais?

#### Prospecção

Quais são os objetivos do Bistrô?

Quais são os aspectos que precisam ser melhorados no Bistrô?

Qual é a sua expectativa para daqui 1 ano? E 5 anos?

## APÊNDICE B – Transcrição da entrevista

Objetivo: conhecer a situação da organização

Entrevistado: Marcel Quadros - proprietário do *Bistrô do Constantino*

Data: 22/10/2013

---

Entrevistadora: conte a história do Bistrô do Constantino.

Entrevistado: a história em que sentido assim?

Entrevistadora: como começou a ideia de criar o restaurante e a sua fundação.

Entrevistado: eu sou funcionário público, trabalho no tribunal de Justiça. É... E no Tribunal de Justiça, eu não sei exatamente, mas tem milhares de funcionários no Tribunal de Justiça, que é um prédio que tem a duas quadras daqui. Milhares de funcionários eu estimo assim entre 3 e 5 mil funcionários. E o horário antes, até 2011, o horário era da... das 9 às 11 e das 1 às 6. Então tinha duas horas de almoço e todo mundo saía pra almoçar ou iam pra casa, que eram duas horas. E daí acho que se eu não me engano, não lembro se era em 2011 ou começo de 2012 o horário mudou pra meio dia às 7. Então o que que eu... / E daí tinha um único restaurante, basicamente um único restaurante que era especializado em *delivery* que atendia o pessoal lá, porque o que que acontecia: o pessoal tinha que chegar meio dia no trabalho e muitas vezes não conseguia é... almoçar, então é... eu vi isso daí, tem um potencial enorme aqui para atender *delivery*. Eu perguntava pros motoqueiros desse outro restaurante quantas entregas eles faziam ali. Nossa, eles faziam tipo assim 150, 200 entregas num dia, só no Tribunal de Justiça. Então visualizei esse mercado. E aí meu cunhado, que era meu sócio, é... *chef*, né, cozinheiro, sei lá... / Daí eu juntei o útil ao agradável. Encontrei esse imóvel que é bem perto ali, tinha aluguel baixo. E... Na verdade, a princípio o objetivo era só *delivery*, era focar só em *delivery* e a gente não ia abrir o salão, mas depois que a gente começou a mexer aqui a gente decidiu abrir o salão também. Talvez tenha sido a besteira, a gente

acabou nunca tendo lucro aqui nesse restaurante, sempre só prejuízo, porque a gente já teve 14 funcionários, né, então era muita gente trabalhando pra pouca... / enfim / aí, então foi isso, eu abri, fiz a sociedade com o meu sócio então eu seria, eu fui o sócio investidor e ele, e ele é quem quem tocava aqui, eu teoricamente fiquei com a parte administrativa, mas tem tempo, tinha tempo, né // Daí ele acabou que, eu tenho meu emprego lá né, e ele se dedicava exclusivamente aqui. É... E daí acabou que há uns três meses atrás de tanto que que não deu lucro aqui ele acabou saindo da sociedade e eu to vendendo o restaurante porque eu não consigo me dedicar aqui, então eu to levando assim de uma forma precária. Até umas três semanas atrás a gente fechou o salão, eu quis simplificar a operação porque eu não consigo manter assim a, não consegui manter manter a... Ah, tem mais uma, tem 5 funcionários agora. Eu não consegui manter a, a..., porque antes era um cardápio a *la carte*, um cardápio grande, era mais difícil de operar. Assim, demorava mais. Aí eu fechei e fiz só *delivery*, só *delivery*, mas daí eu pensei melhor e falei assim: ah, os mesmos pratos que eu sirvo no *delivery*, sirvo assim, que nem hoje tem três opções de prato aí, os mesmo que eu sirvo no *delivery* eu posso servir aqui na mesa, só que daí o que que é o problema, tinha que ter garçom, tinha que ter uma pessoa pra lavar a louça, então é muito funcionário, então o que que eu fiz, eu reduzi: a pessoa que quiser, vai e pega lá no balcão o prato, que nem no shopping, né. Então eu reduzi assim e to fazendo um preço muito em conta. É... Hoje tem *stroganoff* de carne por 7 reais. Então é assim, eu reduzi assim porque eu quero ver se faço volume, só que eu tenho que divulgar isso entendeu porque não tem quase nada de divulgação né. Então... agora eu to nesse... / Mas eu to vendendo, to anunciando na Gazeta do Povo e tal, porque eu não consigo... Mas enquanto eu não vendo, eu to tocando assim.

Entrevistadora: vocês definiram a missão, a visão e valores da empresa?

Entrevistado: não, não definimos.

Entrevistadora: qual você diria que é o principal atributo do Bistrô? O que mais de destaca, um aspecto positivo que a gente possa focar.

Entrevistado: comida de qualidade. Assim, não é requintada. // O ambiente é agradável, eu acho assim.

Entrevistadora: então, agora você administra o restaurante sozinho?

Entrevistado: sozinho. Quer dizer, eu meio que largo na mão dos funcionários, porque daqui a pouco eu to entrando pra trabalhar e eles ficam sozinhos aí.

Entrevistadora: seu envolvimento com as atividades diárias seria como?

Entrevistado: faço compras, defino cardápio, é... volta e meia vou pra cozinha, apesar de eu não saber nada de cozinha mas eu vou pra cozinha, é.. só. Faço pagamentos, né, essas coisas.

Entrevistadora: tem alguma política ou norma de conduta estabelecida para a equipe, alguma orientação?

Entrevistado: formal, não.

Entrevistadora: quantos clientes vocês possuem atualmente?

Entrevistado: agora é difícil de te dizer, porque aquela coisa, faz três semanas que eu fechei o salão. Antes eu tinha uma média de 60 pessoas por dia aqui no salão mais o *delivery*. Aí agora ontem vieram 12 pessoas, porque eu to reabrindo agora. Então hoje eu estimo que venham umas 15 pessoas ou 18 pessoas no máximo, porque o pessoal ta voltando agora, é... no salão. Daí *delivery* a gente atende mais uns, por enquanto aqui é, mais uns 30, 40 pratos, então por enquanto tamo fazendo uma média de 50 pratos. E isso dá prejuízo.

Entrevistadora: tem dias de maior e menor movimento que você identifica?

Entrevistado: terça, quarta e quinta é melhor do que segunda e sexta. Apesar que é uma coisa estranha porque volta e meia dá uma sexta-feira, o nosso recorde foi numa sexta-feira, que foram 105 pessoas atendidas aqui. Mas isso faz tempo já...

Entrevistadora: e o perfil do público frequentador, como você comentou, é o pessoal que trabalha na região...

Entrevistado: que trabalha aqui na região. É.

Entrevistadora: o restaurante possui algum material institucional, de divulgação?



Entrevistado: possui um panfletinho, mas é muito pouco. / Nosso *marketing* aqui, nosso departamento de *marketing* aqui é terrível. Tanto que muita gente que mora aqui nem sabe que tem aqui. Tanto que a gente tá na via rápida aqui que passa milhares de carros e faz mais de um ano que tô com o restaurante aberto e nunca coloquei uma placa, mas também, nunca... é.. me entusiasmei em colocar uma placa ali por causa do sistema que a gente adotava. Qual que era, era a la carte, eram pratos mais complexos, que todos eram feitos na hora, é... quer dizer, então, o sujeito pedia um mignon com não sei o que, eu fazia o mignon na hora. Então quando lotava assim, é..., era, era fácil o prato demorar 40 minutos pra chegar, então a gente não conseguia atender muita gente, volta e meia tava sempre lotado aqui, ia ver o resultado final lá da coisa, a gente vendia muito pouco porque não rodava né. Então eu nunca também me entusiasmei em colocar uma placa por isso, porque a gente não tinha capacidade pra atender porque a gente não tinha logística. Aí agora até to com uma furadeira, vou colocar uma faixa ali, uma faixa pra dar uma aumentada no movimento porque não quero mais gastar com *marketing*, porque eu to vendendo o restaurante, então comprei uma faixa, porque agora que a gente tá fazendo essas coisas mais... *strogonoff* tá pronto, tá na panela lá, hora que chamar é só colocar na cois... então vai ser bem mais fácil.

Entrevistadora: tem alguma forma de relacionamento com os funcionários, clientes...?

Entrevistado: tem assim uma coisa sim, o que eu nunca quis fazer, por exemplo, aquele, que todo mundo pede, ah cartão de fidelidade e tal. Eu acho que preço, nosso preço é muito bom, sempre foi, agora ta melhor ainda. É... / Então acho que a questão não é preço, as pessoas querem fidelidade porque nos lugares tem, mas enfim, o que a gente tinha era o seguinte: é... a pessoa comprava, porque eu queria vincular, eu achava que esse negócio de cartãozinho de fidelidade, 10 carimbos não sei o quê, eu nunca gostei disso a pessoa tem que ficar carregando carimbo e tal, então o que eu fazia pra realmente trazer o comprometimento da pessoa e dar um desconto até melhor do que eu, do que eu, que ela teria, a pessoa pagava adiantado 200 reais e eu dava em crédito pra ela 10%. Ou paga 300 reais e eu dava 15%. Então a pessoa pagava 300 reais e eu botava ali no caderninho que ela tinha 345 em crédito. E isso funcionou bem, tinha alguns clientes que vinham aqui e iam debitando daquele ali e, nossa, funcionou super bem, eram os melhores clientes

porque eles já tinham, já tavam com crédito, pagava né... Era vantagem pros dois porque eu segurava o cliente e tal. Agora nem sei, agora, só que eu fiz isso antes de fechar o salão, agora ainda não fiz nada neste sentido porque ta beeem começando o movimento de volta e também não quero me comprometer muito com clientes nesse sentido porque eu to vendendo mesmo, mas é isso. E com os funcionários, hoje, por exemplo, fui no SEASA, não sei o que você quer dizer com relacionamento com os funcionários, mas hoje por exemplo vou botar uma, fazer uma cesta pra cada um dos funcionários levar pra casa.

Entrevistadora: neste sentido mesmo, de fortalecer a relação. E há uma pessoa responsável pelo relacionamento e atendimento online: via email, site?

Entrevistado: pois olha, a gente tem o site que tem a ferramenta de pedidos online, até aliás, acho que até hoje vou até habilitar, mas ela ta desabilitada justamente ah... / porque tem uma pessoa ali mas ah, agora ficou meio... eu vou habilitar, não sei se hoje vou conseguir habilitar, vou conversar, talvez hoje eu reabilite isso, porque a gente tava fazendo lá na outra portinha e ficava longe do computador e tal, acho que hoje eu vou reabilitar isso, bem lembrado. Mas seria a pessoa do caixa mesmo. Agora relacionamento assim, de, é... facebook, a gente tem uma *fanpage* no facebook, mas acho que faz uns dois meses que eu não atualizo, eu que seria responsável pra atualizar, não temos assim, não.

Entrevistadora: agora você disse que tá vendendo.... bom, eu havia perguntado: os objetivos que você estabeleceu...

Entrevistado: objetivo é vender (risos). Não. Se não fosse pra, se não fosse pra... pra vender, o objetivo seria fazer com que o restaurante desse lucro, hoje ele não dá. É... Eu entrei neste negócio como investidor, todo investidor visa lucro! E até hoje eu só tive prejuízo... Porque eu acho que a gente não dominou a logística, eu não sou do ramo, é... meu cunhado, que era meu sócio, é... é do ramo, mas / eu acho que não, não... não sei. Eu acho que talvez a nossa fórmula tenha sido errada. Eu pensei já várias vezes em montar *buffet*. *Buffet* não tem erro, né. *Buffet*, onde coloca *buffet* dá certo. Mas aqui não tem muito espaço aqui para montar um *buffet*, mas tinha que colocar lá dentro, tem que reformar, e eu não quero mais investir porque, porque não é né, isso aqui dá uma dor de cabeça que num é pra mim.

Entrevistadora: e vocês já fizeram uma grande reforma aqui, né, porque era uma casa que tava meio abandonada.

Entrevistado: sim. Tava toda depredada. A gente gastou mais de 100 mil reais na reforma.

Entrevistadora: bom, então acho que é isso. Eu havia colocado aqui perguntas como objetivos pra daqui 1 ano, 5 anos. Curto, médio e longo prazo. Mas como você tá vendendo...

Entrevistado: prejudicar o... (risos).

Entrevistadora: tem algo que você queira acrescentar, algo que possa ajudar?

Entrevistado: olha, é... // qual que é o foco do teu trabalho mesmo?

Entrevistadora: fortalecimento da identidade e da marca. Neste caso seria para posicionar o *Bistrô* no mercado.

Entrevistado: é, realmente eu confesso que nesse ponto, não houve trabalho nesse sentido. / É... O primeiro passo seria colocar uma placa, fazer uma, né, uma identidade visual pra rápida, né... Mas é aquilo que eu disse: a gente não tinha... se eu atraísse muita gente aqui ía sair todo mundo falando mal, porque a gente não conseguia atender, é... / Hoje, eu acho que nesse novo método que a gente tá, são pratos executivos, mais simples, capaz de dar certo, se tiver, se vier muita gente aqui é capaz de dar pra atender. // Agora, digamos assim se, é, ah, a gente não dá lucro porque não tem muita gente, não tem um público muito grande, mentira, a gente num, nós não demos lucro porque não conseguimos acertar a logística aqui. Então, em relação a fortalecimento de marca é... tem que ser feito, hoje eu vejo assim né, é... / desde que você tenha um... produto adequado e... uma logística adequada.

Entrevistadora: é isso então. Tem mais algo a adicionar?

Entrevistado: acho que não.

Entrevistadora: então, terminamos!

## APÊNDICE C – Questionários da Pesquisa de Opinião

### Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino?

3 v. p/ semana.

2 – Como você define o ambiente do restaurante?

comida boa.

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

Nota 8.

### Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino?

muita frequência e muito

2 – Como você define o ambiente do restaurante?

Bom, calmo, gostoso músicas boas. essa a comida

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

18.5

### Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino?

1º vez

2 – Como você define o ambiente do restaurante?

Precisa melhorar muito (toalha rangoso e suja)

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

10

### Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino?

*É a segunda vez que venho*

2 – Como você define o ambiente do restaurante?

*As toalhas são feias e rasgadas, pouco melhor a aparência do lugar*

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

*10.*

### Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino?

*Entre 2 a 5 vezes ao mês.*

2 – Como você define o ambiente do restaurante?

*Agradável, muito bom.*

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

*7*

### Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino? *3 a 4 vezes p/pem.*

2 – Como você define o ambiente do restaurante? *Muito agradável, acolhedor.*

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

*Nota 10. Praticamente sempre, alimentos frescos, qualidade!*

### Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino?

3 x na semana

2 – Como você define o ambiente do restaurante?

Agradável e com requinte

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

10

### Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino?

Quase todos os dias.

2 – Como você define o ambiente do restaurante?

Conchegante.

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

8

### Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino?

quase todos os dias da semana.

2 – Como você define o ambiente do restaurante?

Agradável.

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

10.

**Pesquisa de Opinião sobre o Bistrô do Constantino**

1 – Com que frequência você almoça no Bistrô do Constantino?

2<sup>a</sup> vez

2 – Como você define o ambiente do restaurante?

A preparação é boa, mas precisa de mais cuidado (falta

3 – Dê uma nota, de 0 a 10, para a qualidade da comida.

4,0.

gelo, atenção com  
clientes)